

Univerzity Karlovy v Praze

Filozofická fakulta

Katedra sociologie



Bakalářská práce

Alžběta Milerová

Generační rozdíly v postojích k práci a řízení diverzity

**Generation differences in work attitudes and diversity
management**

Praha 2013

Vedoucí práce: Mgr. Dana Mudd, Ph.D.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí práce Mgr. Daně Mudd, Ph.D.

Dále bych chtěla poděkovat PhDr. Jiřímu Trundovi, PhDr. Richardu Růžičkovi CSc. a Ing. Martině Sieber, Ph.D. za pomoc, ochotu a podnětné připomínky k této práci.

Mé další dík patří Mgr. Zuzaně Podané, Ph.D. a PhDr. Václavu Forstovi za cenné rady a připomínky v oblasti metodologie.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 23. 5. 2013

.....

Abstrakt:

Tato práce pojednává o generačních rozdílech v postojích k práci a řízení diverzity. Cílem práce bylo nejprve popsat mezigenerační rozdíly v postojích k práci, které jsou typické pro mladou a starší generaci, poté čtenáře seznámit s tématem řízení diverzity.

Demografické změny směřují k prodlužující se délce života, což s sebou přináší i stárnutí populace. Stárnoucí populace má dopad nejen na ekonomickou, ale i sociální sféru. Současná pracoviště se většinou vyznačují vyšší věkovou heterogenitou – tedy kooperací různých generací. Řízení diverzity by mělo pomoci postojově různým pracovníkům k naplnění jejich některých požadavků tak, aby generačně odlišní jedinci pociťovali přátelský přístup firmy a uspokojení z práce, což by je mohlo motivovat k lepším pracovním výkonům. Společnosti, které se budou snažit brát ohled na diverzitu svých pracovních sil, by měly z tohoto společensko-odpovědného přístupu těžit výhody jak v podobě vyšší konkurenceschopnosti na trhu, tak v podobě společenského uznání.

Pomocí sekundární analýzy dat výzkumu Aktér 2008 byly zjištěny některé oblasti, ve kterých se projevíly mezigenerační rozdíly v postojích k práci. Nejvýrazněji se tyto rozdíly projevíly v oblastech: finančního ohodnocení, kariérního růstu, jistoty zaměstnání, nejednotvárnosti práce a požadavku na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Oblast postojů k práci je zatím málo prozkoumaná. Výzkum potvrdil, že generace jsou si v mnoha směrech spíše podobné, než rozdílné a že ve většině případů nemají ostře vyhraněné postoje k práci.

Klíčová slova:

Generace, demografické změny, generační rozdíly, postoje k práci, řízení diverzity, politika rovných příležitostí, věková diverzita, jedinci 50+

Abstrakt:

This thesis focuses on generation difference between work attitude and diversity management. The aim of this work is to describe generation differences between work attitudes and subsequently implement diversity management as a tool to improve labour productivity in working groups of diverse ages.

Demographic changes lead to extension of the average life expectancy and the resulting ageing population. An ageing population has an impact on economics, as well as the social sphere. People will go into retirement later than they used to and multiple generations will encounter each other at one workplace. Diversity management should meet some of generation individual requirements to encourage their work satisfaction that could lead to higher work efficiency. Companies focused on the diversity of their work force will profit from higher competitiveness and achieve the label of socially responsible company.

Data from the “Aktér 2008” research were analysed using secondary analysis. This analysis found 5 areas in which generation differences appeared. These differences were: wage value, career growth, security of work, variety of work and personal and work life balance. The field of work attitude has not been researched extensively for the time being. Research has confirmed that there are more similarities than differences between the generations and that the majority has no sharply defined work attitude.

Keywords:

Generation, demographic changes, generation differences, attitudes to work, diversity management, equal opportunities policy, age diversity, individuals 50+

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 9 |
| 1. Generace a její specifika | 11 |
| 1.1 Vymezení pojmů..... | 11 |
| 1.1.1 Typologie generací | 13 |
| 1.2 Demografické změny | 15 |
| 1.3 Postoje..... | 17 |
| 1.3.1 Postoje k práci..... | 18 |
| 1.3.2 Proč vznikají generační rozdíly v postoji k práci?..... | 19 |
| 1.3.3 Jaké jsou nejčastější mezigenerační rozdíly?..... | 20 |
| 2. Výzkum Aktér 2008 – Pracovní hodnoty | 25 |
| 2.1 Základní parametry výzkumu Aktér 2008 | 25 |
| 2.2 Přístup k analýze dat | 25 |
| 2.3 Vyhodnocení dat – Postoje k práci | 26 |
| 2.3.1 Postoje k práci – Hodnocení a oceňování | 27 |
| 2.3.2 Postoje k práci – Kariérní růst | 27 |
| 2.3.3 Postoje k práci – Vůdcovství | 28 |
| 2.3.4 Postoje k práci – Dozor..... | 28 |
| 2.3.5 Postoje k práci – Úspěch, sláva | 29 |
| 2.3.6 Postoje k práci – Rovnováha mezi osobním a pracovním životem | 29 |
| 2.3.7 Postoje k práci – Vztahy na pracovišti..... | 31 |
| 2.3.8 Postoje k práci – Jistota zaměstnání | 32 |
| 2.3.9 Postoje k práci – Loajalita k firmě..... | 32 |
| 2.3.10 Postoje k práci – Pracovní náplň, pracovní podmínky | 33 |
| 2.3.11 Postoje k práci – Přístup k řešení úkolů..... | 33 |
| 2.4 Mezigenerační rozdíly/shody v postojích k práci | 34 |
| 2.6 Závěrečné poznatky z výzkumu | 37 |

| | |
|--|----|
| 3. Řízení diverzity..... | 38 |
| 3.1 Úvod řízení diverzity | 38 |
| 3.2 Co je to řízení diverzity?..... | 38 |
| 3.3 Jak se diverzita projevuje? | 40 |
| 3.4 Politika rovných příležitostí vs. řízení diverzity | 41 |
| 3.5 Proces řízení diverzity | 42 |
| 3.6 Mezigenerační diverzita v postojích k práci | 45 |
| 3.6.1 Jak řídit mezigeneračně odlišné pracovníky? | 45 |
| 3.7 Zaměření na věkovou diverzitu | 48 |
| 3.7.1 Problematika věkové diverzity | 49 |
| 3.7.2 Problematika zaměstnávání absolventů a jedinců 50+ | 50 |
| 3.7.3 Jak z toho ven?..... | 51 |
| 3.8 Pozitiva pro zaměstnance..... | 53 |
| 3.9 Pozitiva pro organizaci | 54 |
| 3.10 Negativa řízení diverzity..... | 55 |
| Závěr | 57 |
| Seznam použité literatury | 59 |
| Příloha č. 1: Reprezentativita výběrového souboru | 62 |
| Příloha č. 2: Dotazník – vybrané otázky v celém znění..... | 63 |
| Příloha č. 3: Otázky podle tématických okruhů..... | 71 |
| Příloha č. 4: Otázka č. 2 – Preference jistoty, klidu nebo platových podmínek | 76 |
| Příloha č. 5: Otázka č. 5E – Důležitost výše platu..... | 76 |
| Příloha č. 6: Otázka č. 23 – Pořadí důležitosti vybraných výroků..... | 77 |
| Příloha č. 7: Otázka č. 44F – Důležitost být dobrým vedoucím/manažerem a rychle vybudovat kariéru | 77 |
| Příloha č. 8: Otázka č. 41E– Důležitost být v práci nezávislý, mít samostanost..... | 78 |
| Příloha č. 9: Otázka č. 44E – Důležitost stát se slavným, známým..... | 79 |
| Příloha č. 10: Otázka č. 10A, 10E – Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem..... | 80 |

| | |
|---|----|
| Příloha č. 11: Otázka č. 44A – Důležitost mít rodinu..... | 82 |
| Příloha č. 12: Otázka č. 41K – Důležitost být oblíbený mezi spolupracovníky | 83 |
| Příloha č. 13: Otázka č. 41F – Důležitost nacházet porozumění u svého nadřízeného | 84 |
| Příloha č. 14: Otázka č. 41A – Graf důležitost být členem dobrého kolektivu | 85 |
| Příloha č. 15: Otázka č. 5B – Důležitost jistota zaměstnání | 86 |
| Příloha č. 16: Otázka č. 10N – Loajalita k firmě | 87 |
| Příloha č. 17: Otázka č. 18 – Loajalita k firmě | 87 |
| Příloha č. 18: Otázka č. 40 – Přístup k řešení úkolů | 88 |

Úvod

Bakalářská práce pojednává o generačních rozdílech v postojích k práci a řízení diverzity. Snažila jsem se nalézt odpověď na otázku, zda existují mezigenerační rozdíly v postojích k práci a pokud ano, v jaké oblasti jsou nejprokazatelnější. Dále mě zajímala problematika začlenění různých generací do jedné pracovní skupiny s využitím principů řízení diverzity. Řízení diverzity je zatím v České republice nepříliš známou metodou managementu.

Současný demografický vývoj v České republice kopíruje celoevropský trend nízkého počtu nově narozených dětí, prodlužující se průměrné délky života a pozdějšího odchodu do důchodu. Nová demografická hlediska se odrážejí zejména v socio-ekonomické sféře. Posouvající se hranice odchodu do důchodu s sebou přináší nutnost kooperace více generací na jednom pracovišti. Předpokládám, že různé generace mají odlišné hodnotové preference, a tudíž i jiné postoje k práci. Firmy budou muset vytvářet takové prostředí, aby měli všichni rovnocennou příležitost uspět, bez ohledu na jejich odlišnost. A budou muset být připraveny řídit pracovníky diferenciované nejen jejich postoji k práci, ale i věkem, takovým způsobem, aby diverzita napomáhala k vyšší produktivitě práce a zaměstnanci pracovali v přátelském pracovním prostředí.

Jedním z bodů, který mne nejvíce zajímal, je řízení diverzity. Řízení diverzity považuji za nástroj, který využívá lidské rozmanitosti k dosažení efektivity a vyšší produktivity práce. Pokud organizace zaměstnává generačně heterogenní skupinu zaměstnanců, měl by se manažer zaměřit na řízení této skupiny tak, aby z mezigenerační různorodosti plynula přidaná hodnota pro organizaci a spokojenost pro zaměstnance.

Cílem této práce je popsat generační rozdíly v postojích k práci a snažit se pomocí vhodného managementu diversity zmírnit některé z těch, které mají negativní dopad na výkonnost organizace nebo psychiku jedinců.

Řízení diverzity je novodobým tématem. V této práci se pokusím hledat odpovědi na základní otázky: Co to je diverzita? Z jakých příčin vzniká? Co způsobuje? Je diverzita žádoucí? Tato práce nejprve vymezí řízení diverzity z globálního hlediska, poté se zaměřím na mezigenerační postojovou diverzitu a následně věkovou diverzitu.

Text jsem rozdělila na tři hlavní části, které spolu netvoří jeden zcela konzistentní celek, avšak jedna část se snaží rozvíjet tu následující. První část zahrnuje teoretické poznatky o generacích, typologii generací a postojích k práci. Druhou částí jsem chtěla empiricky podpořit teoretickou část o generační rozdílnosti v postojích k práci. Vzhledem k tomu, že z dostupné literatury vyplývá, že měření postojů k práci, je nejen v České republice tématem zatím ne příliš prozkoumaným, rozhodla jsem se vyhodnotit data z výzkumu Aktér 2008 – Pracovní hodnoty, která mi byla poskytnuta doc. PhDr. J. Buriánkem CSc. Empirická část je věnována sekundární analýze dat. Na základě výsledků se pokusím stanovit, jaké jsou nejprokazatelnější mezigenerační rozdíly v postojích k práci. Třetí část patří řízení diverzity – nástroji, jak integrovat ať již generačně a postojově různorodé, či jinak diverzifikované jedince do pracovního kolektivu.

V textu jsou některé informace čerpány z anglo-americké literatury. Uvádím vlastní volné překlady těchto pojmů. Pro lepší orientaci nechávám v textu některé pojmy i v anglickém ekvivalentu vyznačené kurzívou.

1. Generace a její specifika

1.1 Vymezení pojmů

Pojem generace může být vyložen několika definicemi, např. generace jako rodová linie a rodinné generační vztahy (dítě-rodíč-prarodič), generace jako seskupení příslušníků téhož myšlenkového hnutí (např. generace beatníků). Tyto definice jsou však pro mou práci nevhodné.

V této práci budu za generaci považovat seskupení jedinců, kteří se narodili a vyrůstali ve stejné době. Generace „(...) se formují z určité sdílené historické zkušenosti určité věkové kohorty, zejména jde – li o dramatickou historickou zkušenost: válka, ekonomická krize, revoluce, politický útlak, vlna národního obrození, radikální kulturní změny atd.“ (Marada 2007, s. 118). Řečeno slovy Jandourka (2001, s. 91) „seskupení příbuzných věkových skupin nebo ročníků, které prošly socializačním procesem v podobných historických a kulturních podmínkách“. Dalším charakteristickým znakem generace je generační vědomí. „Generační vědomí předpokládá a zdůrazňuje svébytný charakter a unikátní historický význam určitých období – u nás třeba prvorepubliková generace, osmašedesátníci, normalizační generace, Husákovy děti, porevoluční generace atd. Taková generační identita může být zdrojem hrdosti i stigmatu, sebevědomí i nejistoty.“ (Marada 2007, s. 118-119)

Z historického hlediska je na generace nahlíženo dvěma způsoby. Francouzská větev¹ pojímá generace jako „(...) sociální mechanismus dějinného pokroku“ (Marada 2007, s. 119). Generace jsou spjaté převážně s biologickým faktem věku – nahrazování stárnoucích později narozenými. Střídání staré generace mladou s sebou přináší nový proud myšlení, inovace v řešení každodenních úkolů, nové technologie...

Oproti francouzské větvi je stavěna větev německá². „V německé myšlenkové tradici se různé generace od sebe odlišují především rozdílnými způsoby prožívání historické skutečnosti, nikoli jednoduše časovou následností a vzájemným střídáním.“ (tamtéž, s. 121) Podle německé větve je důležitým znakem generační vědomí náležení do konkrétních generací. Toto vědomí „(...) se nemůže zformovat dříve, než mluvčí určité věkové kohorty identifikují zásadní vlastnosti, jež odlišují jejich vrstevníky od předchůdců“ (tamtéž, s. 121).

¹ Do Francouzské větve se řadí převážně A. Comte a E. Durkheim.

² Německá větev zahrnuje myšlenkový proud Martina Heideggera a částečně i Karla Mannheima. Karl Mannheim svými myšlenkami někdy tíhl i k větvi francouzské.

Tedy tyto generace jsou založeny na společně sdílených nejen historicko socio-kulturních událostech, ale rovněž na jednotném vědomí a považování se za generaci.

Vzhledem k tomu, že empirická část této práce obsahuje sekundární analýzu dat Aktér 2008, který nebyl primárně zaměřen na generace, budu pojímat generace spíše po vzoru francouzské větve, tedy z hlediska determinanty věku. Vzhledem k primárnímu znaku - věku - který v mé práci generaci určuje, bychom mohli považovat přiřazení jedince ke generaci, jako kategorizaci věku.

Někteří soudobí autoři pojímají generaci také spíše z pohledu kategorie věku. Ryder (1965) vyjadřuje generaci synonymem kohorta, nebo-li „*souhrn jedinců, kteří jsou narozeni ve stejném časovém intervalu*“ (tamtéž, s. 845). Vidovićová (2008) doplňuje, že kohorta může být také determinována „*(...) specifickou trajektorií pracovního či osobního života v měnících se sociálních, ekonomických a politických podmínkách dané společnosti*“ (tamtéž, s. 53). Zdůrazním, že v tomto textu, se zaměřím výhradně na kohorty jedinců, které spojuje převážně ekonomická aktivita.

Je také důležité zmínit, že generaci si jedinec sám nevolí. Generaci nemůžeme opustit, nebo změnit v jinou generaci. Generace může pouze stárnout a být nahrazena novou mladší generací.

Při všeobecném popisu generací bychom neměli zapomínat na současný vývoj generací. Kvůli dynamičnosti soudobého světa a populačnímu stárnutí obyvatelstva se doba trvání jedné generace zkracuje. Jak uvádí Jandourek (2001, s. 91) „*klasická doba trvání jedné generace uváděná dříve na 25-30 let se v moderní společnosti zkracuje*“. Aby nedošlo k nesprávnému výkladu tohoto tvrzení, podotýkám, že délka rodové generace se naopak prodlužuje. Je to zapříčiněno stárnutím populace a očekáváním potomků v pozdějším věku. Zkracující se délku trvání jedné generace můžeme pozorovat převážně mezi generacemi na pracovišti. Příčinu, proč se doba mezi trváním jedné generace na pracovišti a vystřídáním druhé generace zkracuje, bych hledala v technickém pokroku, vývoji technologií a vzdělání. Vidovićová (2008) tvrdí, že rychlá změna technologií a vzdělání prohlubuje propast mezi generacemi, „*(...) protože zdůrazňují rozdíl mezi starým a novým světovým názorem*“ (tamtéž, s. 130). Nové technologie s sebou přinášejí nutnost celoživotního vzdělávání. Rychlé tempo technického pokroku vyžaduje neustálé sledování změn a adaptaci na ně. Každá generace si s sebou na trh práce přináší druh vzdělání specifický pro konkrétní dobu. Vývoj

techniky a technologií způsobuje neustálou nutnost vzdělávání a s tím spojený požadavek orientace pracovníků na nové pracovní postupy, metody a vývojové trendy. Tím dochází k neustálému přílivu nových pracovníků, kteří tvoří nové a nové vědomostní generace na pracovišti.

1.1.1 Typologie generací

Typologie generací slouží k rozlišení generace podle specifických rysů převládající v jedné generaci od generace jiné. Typologie generací je podmíněna geografickým rozčleněním území, historickým a socio-politickým vývojem. Typologie používaná v České republice, vztahující se ke konkrétní generaci, se může významně lišit od generace totožné, utvářející se ve stejném období avšak na jiném území. Někteří autoři používají typologii generací, pomocí níž definují nejdůležitější generace posledního století.

Jandourek (2001) rozděluje generace do tří skupin. Generaci 60. let, ti, kteří se narodili kolem 60. let 20. století. Za generaci baby boomu označuje osoby narozené kolem roku 1970, kdy byl zaznamenán velký nárůst nově narozených dětí. V americké literatuře se však za generaci baby boomu označují ti, kteří se narodili po druhé světové válce, převážně mezi lety 1946 – 1964. Poslední typ generace označuje Jandourek za generaci polistopadovou. Toto označení se vztahuje primárně k českému prostředí a je tím míněna listopadová revoluce 1989, kdy došlo ke svržení socialistického režimu.

Typologií X a Y přispívá Bristow et al. (2011). Tyto generace můžeme spojovat s novodobou informační společností. Generaci X reprezentují jedinci narození mezi lety 1965-1980. V českém prostředí jsou za generaci X označovány tzv. Husákovy děti. Tato generace vyrůstala v po krizovém ekonomickém boomu³. V anglické literatuře jsou tito jedinci označováni někdy slovem (*latchkey kids*), v doslovném překladu to znamená děti s klíčem na krku, tedy ty, které mají příliš zaměstnané rodiče a často se o sebe musejí starat samy. Jak uvádí Bristow et al. (tamtéž), tím se z těchto jedinců stávají velice samostatní a individualističtí lidé. Tyto vlastnosti se projevují nejen v osobním životě, ale i v pracovním. Generace X je specifická svým vysokým pracovním nasazením, hraničícím s workoholismem⁴ a neochotou spolupracovat v týmech. Tato generace oplývá dobrými

³Po krizový ekonomický boom – po překlenutí světové hospodářské krize z 30. let 20. století, došlo k prudkému nárůstu ekonomiky v důsledku implementace keynesiánství a poté monetarismu.

⁴Workoholismus – závislost na práci

technickými znalostmi, svou práci orientují především na precizně odvedený výsledek. Finanční ohodnocení je pro ně důležité, ale málokdy si umějí říct o zvýšení platu. Této generaci vyhovuje řízení manažerem se zpětnou vazbou k jejich odvedené práci.

Oproti této generaci bývá stavěna generace Y (někdy též Millennials). Millennials „(...) jsou ve většině případů chtěné, ne-li vymodlené děti, kterým rodiče věnovali dostatečnou pozornost a odmalička v nich pěstovali pocit, že mohou dosáhnout, čeho budou chtít. Odtud pramení jejich sebevědomí, nebojí se ptát a projevit svůj názor. Proto se generace Y označuje také jako generace Proč (v angličtině se čte písmeno Y jako „Why““ (Hromádková 2013, s. 10). Generace Y zahrnuje jedince narozené v letech 1981-2000, kteří vyrůstají v hlavním technickém pokroku⁵ a období ekonomické prosperity. Tato generace je vysoce technicky vzdělaná. Jak tvrdí Hromádková (tamtéž): „Jsou vzdělaní, dobře jazykově vybavení, úkoly dokážou plnit rychle a samostatně“. V pracovním životě dbá na vlastní řád, nepotřebují direktivní řízení a rádi pracují v týmech. Preferují časovou flexibilitu, a za práci chtějí být náležitě finančně ohodnoceni.

V této práci použiji Tučkův (2003) termín generace polistopadová a generace jejich rodičů, protože je to typologie vztahující se k českému socio-historickému vývoji. Na rozdíl od něj však do polistopadové generace – generace mladší – zahrnu jedince narozené již v roce 1979 a později, protože výzkum Aktér se uskutečnil v roce 2008. Tehdy bylo polistopadovým respondentům maximálně 18 let a většinou se na svoji pracovní kariéru teprve připravovali. Mnou vymezený pojem „mladší generace“ zahrnuje jedince, kterým bylo v období výzkumu maximálně 29 let, a tedy svůj pracovní život prožívali již v období porevolučním. Polistopadová generace je totožná s generací Y, používám však pojmenování polistopadová, protože to více zdůrazňuje historický vývoj na našem území, který má vliv na utváření jejich hodnotové orientace. Generace starší, spojuje jedince narozené v letech 1949 až 1963. Nejstarším jedincům bylo v době výzkumu 59 let. Tito jedinci většinou strávili svůj produktivní věk v době socialismu. Toto rozdělení volím také proto, že ze stejného rozdělení vycházel výzkum postojů k práci Rabušice a Hamanové (2009) a proto, že stejné věkové rozmezí pro generaci mladší a starší budu používat i v empirické části.

⁵ Hlavním technickým pokrokem mám na mysli dobu internetu, počítačů, mobilních telefonů a jiné.

1.2 Demografické změny

Mluvím-li o generacích, je nezbytné zmínit demografický vývoj a trendy, které se v této oblasti vyskytovaly v nedávné minulosti a které se podle predikcí odborníků mohou očekávat v brzké budoucnosti.

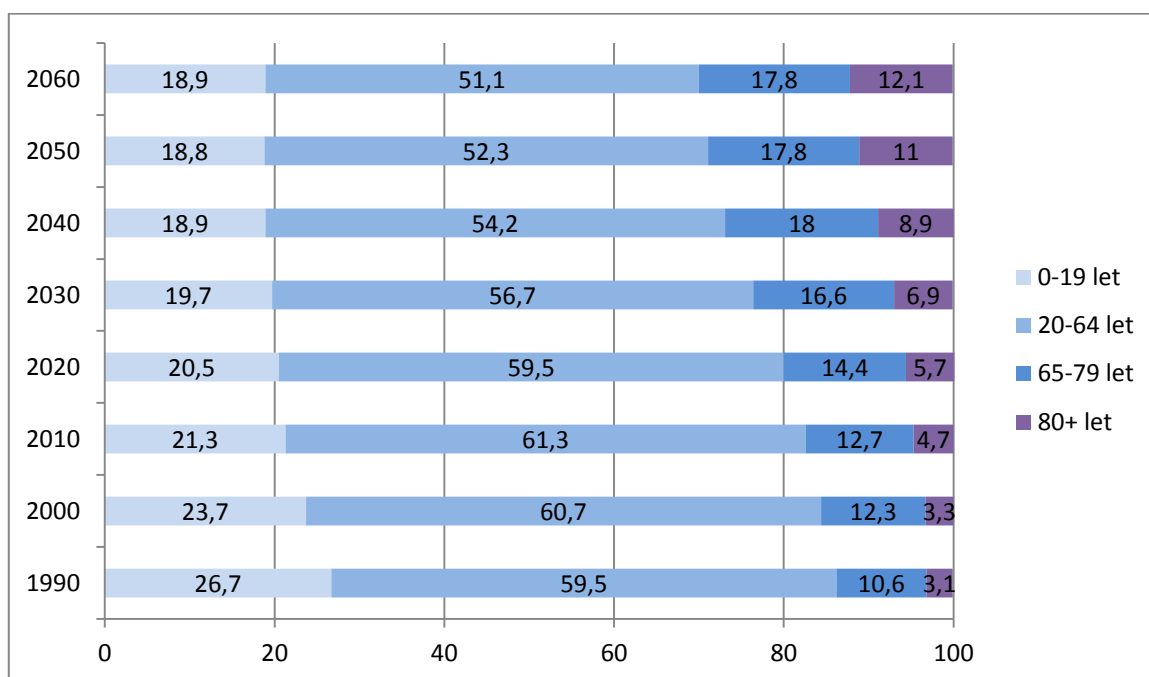
„V posledních letech dochází k prudkému růstu vyššího vzdělání a k hromadnému nástupu žen do práce mimo domácnost. Oba tyto jevy jsou nespornými fakty. Posun těžiště od manuální práce k pracovníkům v oblasti znalostí a služeb je nezvratný. Stejně nezvratné je však i stárnutí sil a celé populace.“ (Drucker 1998, s. 42) S Druckerem se v kontextu Československa dá polemizovat s hromadným nástupem žen do práce, avšak v těchto několika větách shrnuje podstatné demografické změny, ať se již týkají vzdělání, odklonu od manuální práce, věkové struktury atd., ke kterým došlo.

Významné změny můžeme zaznamenat i v oblasti reprodukce. K těm dochází převážně v důsledku medicínských pokroků, technologických inovací a změně životního stylu. Tyto faktory mají vliv na velikost generací. Počet narozených dětí v jednotlivých letech utváří velikost celé jedné generace. Např. tzv. Husákovy děti jsou početnější generací, díky sociální politice státu se v 70. letech 20. století narodilo více dětí, než v předchozích letech.

Evropa zaznamenává v posledních letech slabý nárůst nově narozených dětí, avšak podle uvedených dat na Eurostatu (2009) se Česká republika drží stále pod evropským průměrem v počtu nově narozených dětí.

Průměrná délka života stoupá. V současnosti dosahuje evropský průměr u mužů na hranici 76,4 let, u žen činí průměrná délka života 82,4 let (Eurostat 2009). Prodlužující se délka života vyvolává trend stárnutí populace Evropy. Pro příklad uvádím graf 1 - očekávaný vývoj ve věkové struktuře obyvatel EU.

Graf 1 - Věková struktura populace podle věkových kategorií, EU - 27, 1990-2060 (%)



1990 – 2010 – Sledovaná populace

2020 – 2060 – EUROPOP konvergenční scénář

Zdroj: Eurostat (online data codes: demo_pjan and proj_08c2150p)

Z grafu 1 je patrné, že se bude rozšiřovat skupina nejstarších obyvatel. Tento trend bude směřovat k prohlubující se vzdálenosti mezi generacemi a zároveň nutnosti kooperace mezi generacemi. Problematika stárnoucí populace s sebou přináší závažnou otázku nárůstu ekonomicky neaktivního obyvatelstva. Bude muset dojít ke změně zaměstnanecké politiky mnoha firem a integraci stárnoucí populace zpět do pracovního procesu.

Puldová (2011) v současné době řadí Českou republiku mezi populačně nejstarší země v Evropě. Tento vývoj populace musí vést i ke strukturálním změnám na pracovišti. Starších lidí přibývá, odchod do důchodu se odsouvá dnes již těsně na 68 let⁶. Avšak porovnáme-li rok 2009 s rokem 2010, narostl podíl nezaměstnaných ve věkové skupině 50-54 let z 36 300 na 40 900, v kategorii 55-59 let z 33 700 na 40 500 (ČSÚ 2011). Podle statistik bylo v ČR zaměstnáno 35 % žen ve věku 55-64 let. V EU činí průměrná zaměstnanost žen ve stejné věkové kategorii 37,8 %. 59,6 % mužů ve stejné věkové kategorii bylo zaměstnáno v roce 2009 v ČR. Evropský průměr u mužů činí 54,8 % (Eurostat 2009). Ženy ve věku 55-64 let se

⁶ Věková hranice odchodu do důchodu dostupné z : <http://www.duchody-ducodci.cz/duchodovy-vek.php>

pohybují pod průměrnou evropskou zaměstnaností stejné věkové kategorie žen, muži v ČR jsou naopak nad průměrem EU.

Další významná změna nastává v oblasti vzdělání. Ubývá počet lidí se základním a středoškolským vzděláním, naopak narůstá podíl vysokoškolsky vzdělaných lidí.

Demografické změny jsou patrné v mnoha oblastech. Výše zmíněné změny jsou ty, které nejvíce ovlivňují strukturu jednotlivých generací. Z demografických změn vyplývá, že nastává posun ve věkové struktuře na pracovišti. Prodlužující se průměrná délka života vyvolává nutnost změn v sociální politice, které zahrnují např. změny v důchodovém systému. Pozdější odchod do důchodu si žádá odpověď, co bude se stárnoucími jedinci, kteří chtějí pracovat, avšak pracovní trh o ně projevuje nízký zájem? Na tuto otázku by měli nejprve odpovědět personalisté a manažeři firem, kteří se zabývají zaměstnanostní strategií firmy.

1.3 Postoje

Co to jsou postoje? A jak se projevují? Nakonečný (2009, s. 240) tvrdí: „*Mít vůči něčemu postoj znamená zaujmout vůči nějakému objektu, jímž může být cokoliv (věc, událost, idea, bytost a podobně), hodnotící stanovisko.*“ Je důležité zdůraznit, zejména hodnotící charakter postojů. Hodnotící stanovisko znamená přiřazovat určitým objektům hodnotu „*(...) jeví se nám v určité míře žádoucí nebo nežádoucí, dobré nebo špatné, užitečné nebo neužitečné, morální nebo nemorální, důležité nebo zbytečné, krásné nebo ošklivé, pravdivé nebo nepravdivé*“ (tamtéž, s.240).

Postoje nejsou vrozené, utvářejí se v procesu rané socializace formou učení. Učení se zaujímat hodnotící stanovisko k objektům, které jsou centrem zájmů jedinců. Primární socializace utváří postoj, který je v průběhu jedinceva života doplňován a dotvářen na základě sekundární socializace, vlastními zkušenostmi, novými informacemi, médii atd.

Postoj se skládá ze tří složek – kognitivní, emotivní, konativní. Jak uvádí Nakonečný (tamtéž, s. 247):

- „*Kognitivní komponenty (smýšlení): zahrnují to, co subjekt o objektu svého postoje ví, jeho poznatky o objektu postoje.*

- *Emotivní (afektivní) komponenty: zahrnují emoce, které objekt postoje k subjektu vyvolává (sympatii, antipatii, hněv a podobně).*
- *Konativní komponenty (behaviorální predispozice): vyjadřují snahu či pohotovost chovat se vůči objektu postoje určitým způsobem.“*

Otázka vztahu chování a postoje není psychologům zcela známá. Nakonečný uvádí, že postoje ovlivňují jednání, avšak příčinou jednání je motiv. „*Postoj je pohotovost k aktivaci motivu.*“ (Nakonečný 2009, s. 240) Postoj nemusí být vždy projevem jednání. „*Tlak na postoj mohou vyvíjet jak vnitřní stav individua (potřeby), tak i vnější okolnosti (zábrany vyjadřovat před některými lidmi své skutečné postoje nejen vůči nim, jestliže je na nich subjekt závislý.*“ (tamtéž, s. 246) Jednání je závislé na situačních podmínkách jednajícího. Že je otázka vztahu postoje a jednání velmi problematická, dokazuje i Herzbergova (1959) studie, která se snažila zkoumat postoje na základě modelu Faktor (*factor*) – Postoj (*attitude*) – Účinek (*effects*) na jednání⁷.

Nakonečný (2009) člení postoje na:

- 1) Pozitivní – jedinec je mívá spojené s odměnou
 - 2) Negativní – jedinec je má spojené s trestem, sankcí
 - 3) Neutrální – jedinec si je utváří k objektům, které pro něj nemají hlubší význam.
- Jedinec o tomto objektu nemůže říct ani pozitivní hodnotící stanovisko, ani negativní.

1.3.1 Postoje k práci

Jak bylo výše zmíněno, postoj vytváří hodnotící stanovisko k určitému objektu. Objektem, na který se jedinec zaměřuje je práce a vše, co s prací souvisí např. (pracovní místo, náplň práce, pracovní kolektiv, odměňování zaměstnanců, délka dovolené, vztahy s vedením...). Je důležité říct, že v tomto textu se soustředím pouze na práci za mzdu. Domácí práci a práci neplacenou zde nezahrnuji.

Postoj k práci si jedinec vytváří už v raném dětství podle toho, jak jej vedou rodiče k odpovědnosti, jakou hodnotovou orientaci v jedinci rodina utváří, jak v něm rozvíjí altruismus nebo sobeckost a jiné. Mezi další vlivy, které napomáhají utvářet postoj k práci,

⁷ Herzberg (1959) se zabýval převážně tím, jaké mají postoje k práci vliv na jednání vztahující se k efektivnosti vykonávané práce. Herzberg vycházel z předpokladu, že postoj má vliv na naše konečné jednání.

bych zařadila národ a kulturu, kde jedinec vyrůstá a vliv vzdělání. Tyto aspekty bych označila za vlivy primární, které utvářejí postoj k práci. Za sekundární vlivy, které postoj dotvářejí, považuji vlastní zkušenosti s prací, vliv postojů vrstevníků, vliv současného hospodářského dění, motivaci k práci a jiné. Postoje k práci se tedy dotvářejí v průběhu jedincovy pracovní kariéry, podle získaných zkušeností. Armstrong (2007) tvrdí, že v organizacích mají na tvorbu postojů k práci vliv faktory jako kultura organizace, hodnoty, normy, chování managementu, styl řízení, odměňování, uznání, kariérní růst, pracovní náplň a jiné.

Vycházíme-li z výše uvedených charakteristik, bude jedinec zaujímat postoj k práci kladný, záporný nebo neutrální. V kontextu s prací bude jedinec zaujímat hodnotící stanovisko k tomu, zda ho práce baví/nebaví, je spokojený/nespokojený s vedením, spolupracovníky, variabilitou úkolů a jiné. Je třeba dodat, že práce je pro většinu lidí zdrojem obživy, takže i přesto, že člověk je třeba s prací v současnosti spíše nespokojen, je rád, že nějakou práci má.

1.3.2 Proč vznikají generační rozdíly v postoji k práci?

Generační rozdíly v postojích k práci vznikají na základě rozdílných vlivů, které působily na jedince v procesu utváření si postojů. Mezigenerační rozdíly vznikají odlišnou výchovou, historickou dobou, jinými životními prioritami a jiné. Nakonečný (2009) doplňuje, že postoje k práci se mění na základě změny pracovní role. Pokud jedinec často střídá zaměstnání, přináší to většinou nové pracovní role. Časté střídání pracovních míst může vést k mezigeneračně odlišným postojům k práci.

Jak uvádí Marada (2007, s. 132) „(...) *ke zformování generační mentality, je důležitá míra vzájemných kontaktů a komunikace mezi vrstevníky (škola, spolky a asociace, sociální hnutí, média apod.) a také míra, do níž se jich společně a podobným způsobem dotýkají dominantní sociální, politické a kulturní procesy jejich doby*“. Vzhledem k tomu, že většina jedinců z polistopadové generace formuje svůj postoj k práci v prostředí více liberálního trhu práce, než tomu bylo u generace jejich rodičů, může být jejich postoj odlišný právě kvůli této skutečnosti. Soudobý trh práce nabízí nově vzniklá pracovní místa, rozvíjí se nová odvětví, která dříve nebyla a školy vyučují nové studijní programy, které by měly adaptovat jedince na

nově vzniklá pracovní místa (viz IT⁸ technologie). Příčinu vzniku rozličných postojů shledávám právě v pokroku a vývoji, který s sebou nese každá doba, ale v jiné míře. Každá generace si s sebou na pracovní trh přináší zásobu vědění, která je typická pro jejich dobu a zkušenosti. Mladší generaci se dostává nově nabytého vědění, ale nemají výrazné zkušenosti. Přejímají zkušenosti od generací starších, ale na trh vstupují jako nezakotvení jedinci, kteří jsou pro trh „tvární“. *„Skutečnost, že mládí postrádá zakotvenost ve světě, do nějž vstupuje, tj. dělá s ním relativně novou zkušenost, mu umožňuje přistupovat k „úkolům doby“ nově. Není zatíženo stereotypy usazených generací, a je tedy s to vidět - anebo alespoň předpokládat - že výzvy, kterým čelí, vyžadují inovativní řešení.“* (Marada 2007, s. 136-137) Tento fakt může být rovněž zdrojem mezigeneračně rozdílných postojů. Zatímco starší generace, která ovšem jednou byla také tou mladou a nezkušenou generací, se snaží čelit novým výzvám na základě již jednou získaného vědění a zkušeností. Snaží se zasazovat požadavky nové doby do starého kontextu, který však nemusí být chybný. Mladá generace oproti tomu pracuje s novátorskými zkušenostmi.

V České republice může být problematika generačních rozdílů v postojích k práci ovlivněna polistopadovou revolucí 1989. Starší generace má zkušenost se socialistickým režimem. Postoj k práci si vytvářeli jak v socialistickém prostředí, tak v demokratickém. Starší generace může porovnávat obě získané zkušenosti a na základě toho si utvářet více vyhraněný postoj k práci. Mladší generace nemá zkušenosti se socialistickým pracovním trhem, proto se jejich postoj k práci odvíjí převážně od nedávno získaných zkušeností.

1.3.3 Jaké jsou nejčastější mezigenerační rozdíly?

„Můžeme se ptát také na dopady stárnutí ve společnosti orientované dnes podle převládající rétoriky zaměřené silně na mládí. Máme se obávat vyostření konfliktů mezi generacemi? Rozvoj informatizace, nových technologií a nového stylu života zvyšuje pomyslnou vzdálenost mezi generacemi a může komplikovat vzájemnou komunikaci, nebo také podlamovat dřívější společenskou prestiž.“ (Tuček 2003, s. 44) Dále autor zmiňuje fakt, že mladší generace je více orientovaná na spotřebu, úspěch a s tím spojený kariérní růst a pracovní fluktuaci. Tuček v této krátké pasáži uvádí téměř celou problematiku, která se mezi generacemi v poslední době vyostřuje. Mezigenerační rozdílnosti, které Tuček zmiňoval, jsou

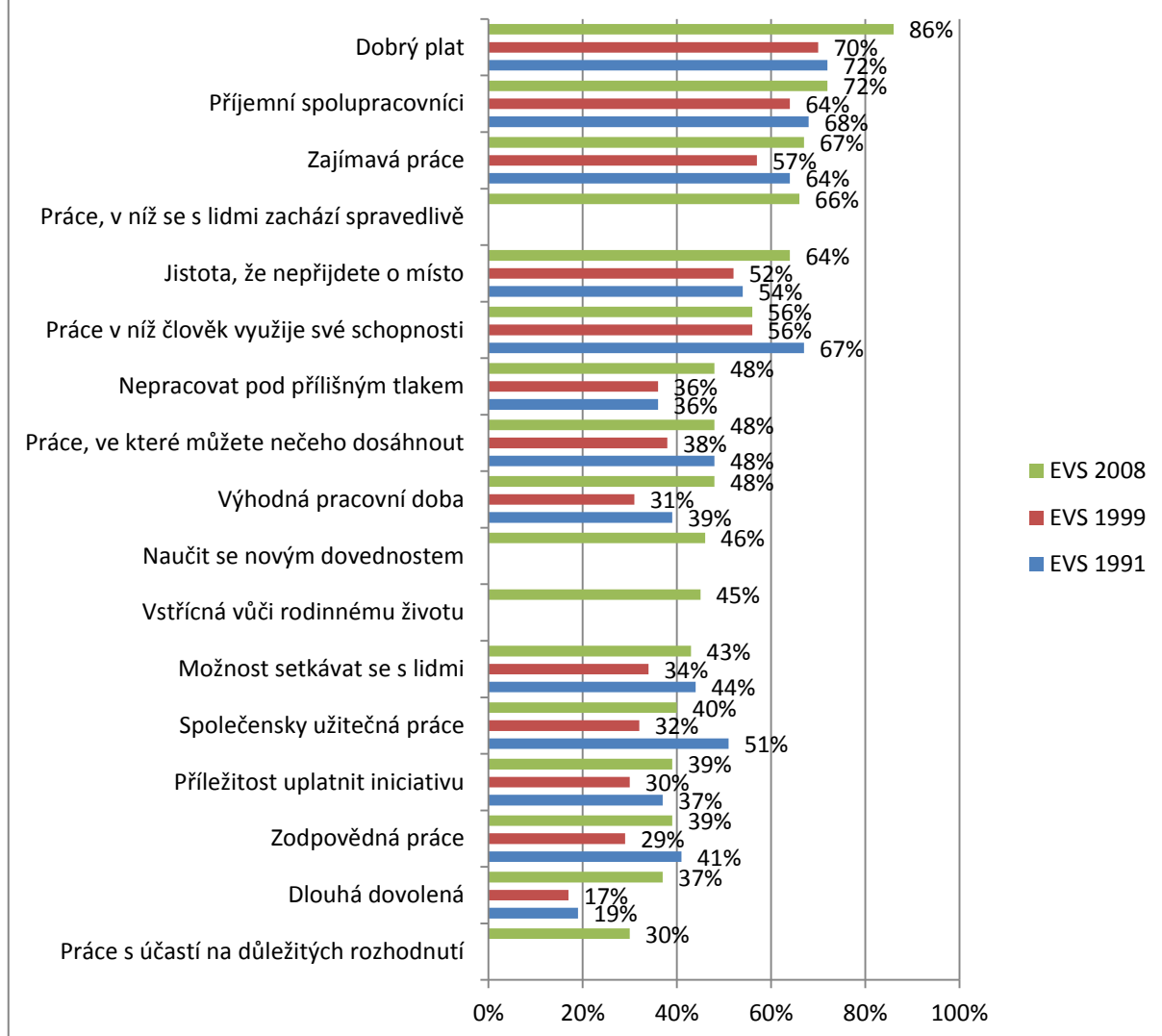
⁸ IT technologie – je zkratkou pro informační technologie, je to technické odvětví, které se zabývá jak fungují počítače.

ve znalostech (převážně jazykových a technických), stylu komunikace a schopnosti získávat informace. Např. starší jedinec si vytvoří negativní postoj k firemní komunikaci přes e-mail, protože mladý manažer používá v e-mailové komunikaci zkratky, anglická slova a jiné. Tento příklad je zahrnut do extrému. Chci pouze demonstrovat, že výše zmíněné rozdíly mohou vést k utváření nových postojů k práci.

Kowske et al. (2010) se ve své práci shodují, že mezigenerační rozdíly v postojích k práci nejsou příliš znatelné. Uvádí, že generace jsou si v postojích k práci a pracovně zaměřených hodnot více podobné než rozdílné. Nepodařilo se mi dohledat mnoho české literatury, která by byla zaměřena na mezigenerační rozdíly v postojích k práci. Jednou z dostupných publikací je Hodnoty a postoje v ČR 1991-2008 od Rabušice a Hamanové (2009). Součástí této publikace je kapitola věnovaná postojům k práci. Poznatky z publikace jsou níže shrnuty do grafů 2 - 4. Kowske et al. (2010) tvrdí, že empirických výzkumů, zabývajících se mezigeneračními postoji k práci je málo, proto nemůžeme výsledky s jistotou ztotožňovat z celou populací.

Následující grafy jsou přehledem hodnot zaměřených na práci, které byly naměřené mezi lety 1991-1998.

Graf 2: Co Vy osobně považujete ve své práci za nejdůležitější?

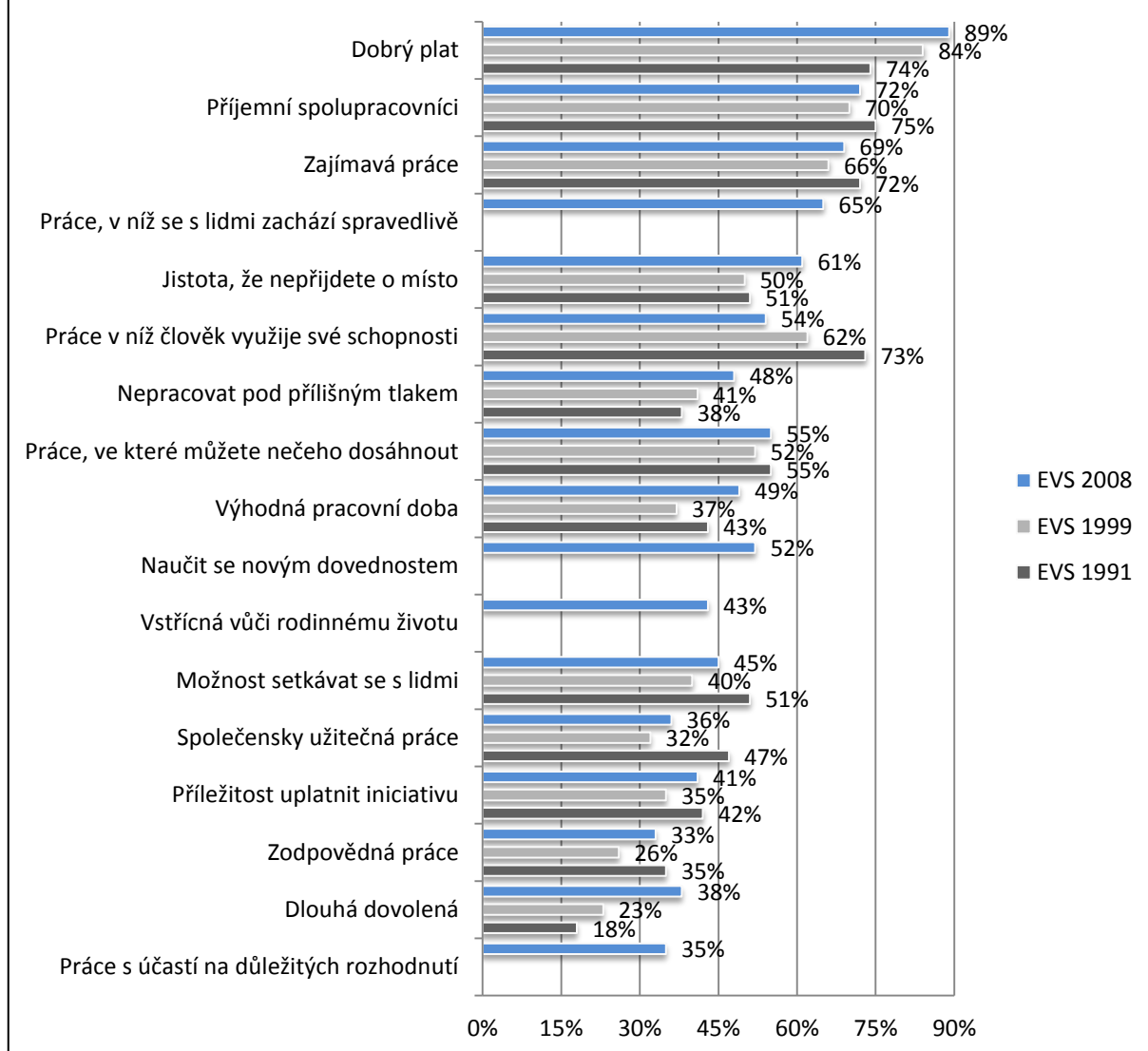


Legenda : EVS = European Value Study

Zdroj: RABUŠIC, Ladislav, Jana HAMANOVÁ. *Hodnoty a postoje v ČR 1991-2008: (pramenná publikace European Values Study)*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009, 324 s. ISBN 978-802-1049-529.

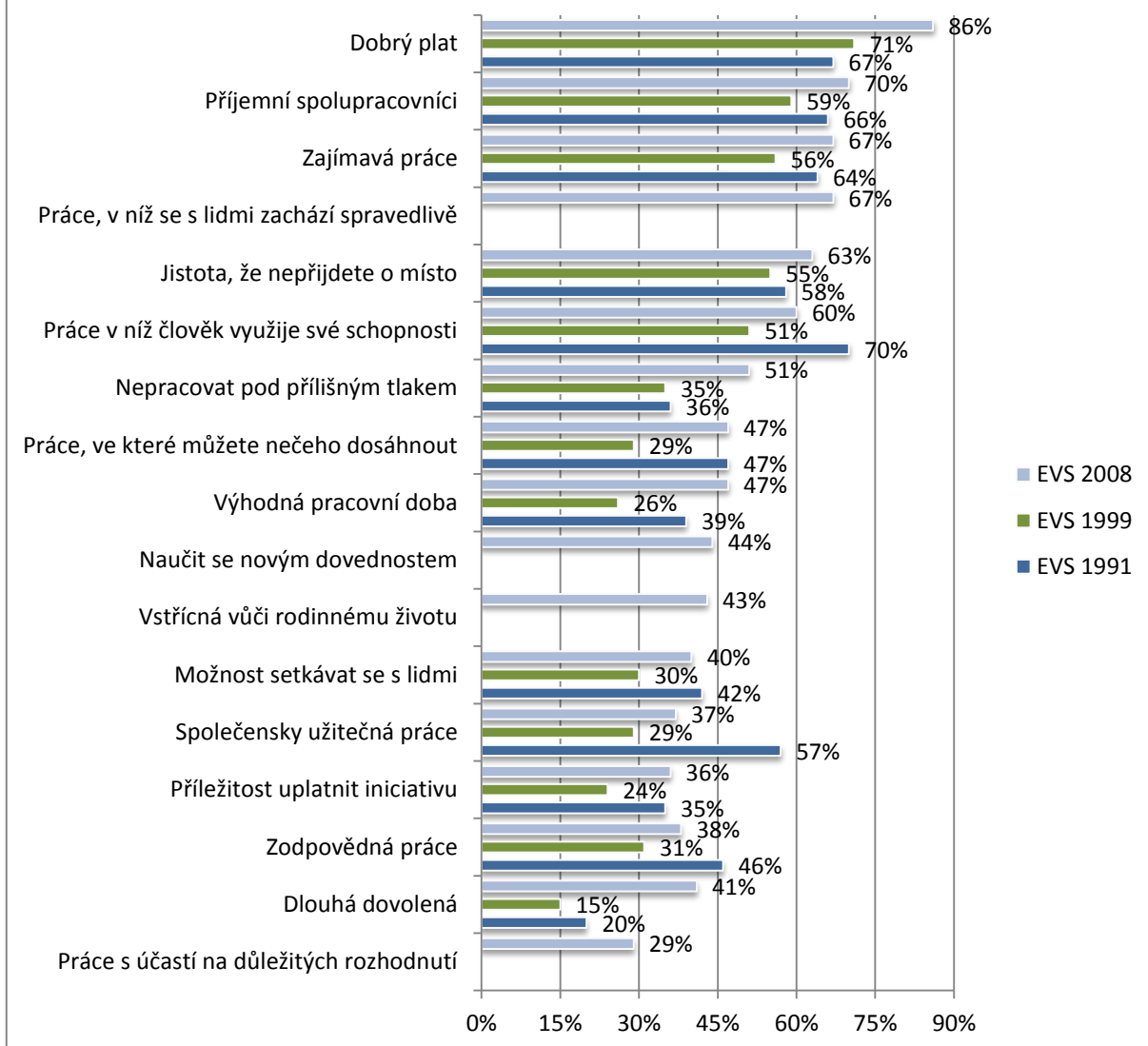
Graf 2 znázorňuje nejobvyklejší pracovní hodnoty, které mají vliv na utváření postojů. Podle grafu 2 bylo pro většinu respondentů důležité dostávat dobrý plat. Druhou příčku důležitosti obsadilo mít příjemné spolupracovníky. Na třetím místě se umístil požadavek na zajímavou práci. Podle uvedených odpovědí respondentů ve věku 18-29 let a 45-59 let jsem sestavila graf důležitosti stejných hodnot, avšak na základě věku respondenta.

Graf 3: Co Vy osobně považujete na své práci za nejdůležitější? Respondenti 18-29 let



Graf 3 znázorňuje hodnoty, které považují za důležité mladí respondenti. První místo důležitosti obsadil dobrý plat. Tato hodnota se pro respondenty nezměnila v průběhu let, kdy byl výzkum měřen. Na druhém místě je pro většinu mladých respondentů důležité mít příjemné spolupracovníky. Třetí místo obsadila hodnota zajímavé práce. Je zajímavé, že při prvním měření chtěla většina mladých respondentů mít práci, ve které využije svoje schopnosti. Tento fakt může být spojen s touhou využít své čerstvě získané znalosti a dovednosti. Tato hodnota poměrně výrazně v průběhu let ztratila u většiny mladých respondentů na významnosti. Také zmíním hodnotu „Jistota, že nepřijdete o místo“, která v roce 2008 vzrostla o 11% oproti roku 1999. Tento fakt může být spojen s hospodářskou krizí, do které se ekonomika dostávala, a tak respondenti kladli vyšší důraz na jistotu a stabilitu pracovního místa.

**Graf 4: Co Vy osobně považujete ve své práci za nejdůležitější?
Respondenti 45-59 let**



Z grafu 4 je patrné, že starší respondenti přikládají podobnou důležitost stejným hodnotám jako mladí respondenti. Můžeme však pozorovat větší rozdíl mezi prvním rokem pozorování a následnými roky. Avšak např. hodnota zmíněná u předchozího grafu „Jistota, že nepřijdete o místo“ vykazuje u starších respondentů méně kolísavý trend. Starší respondenti považovali tuto hodnotu dlouhodobě za poměrně důležitou, ekonomická krize tolik nenavýšila důležitost, jakou tomu starší generace přikládala.

2. Výzkum Aktér 2008 – Pracovní hodnoty

2.1 Základní parametry výzkumu Aktér 2008

Tato kapitola přinese poznatky z výzkumu Aktér 2008 – Pracovní hodnoty (dále již jen Aktér 08).

Sběr dat pro výzkum Aktér 08 provedla společnost STEM na základě požadavku Katedry sociologie FF UK. Výzkum byl zaměřen na pracovní hodnoty.

Data byla sesbírána v termínu od 10. ledna do 23. prosince 2008 na území České republiky. Respondenti byli vybráni na základě kvótního výběru. Byli osloveni lidé ve věku od 18 do 65 let. Z dotázaných bylo 48 % žen a 52 % mužů. Celkem byly získány odpovědi od 1225 respondentů. Pro upřesnění uvádím do přílohy č. 1 tabulky zastoupení respondentů podle věkových kategorií, dosaženého vzdělání a krajů.

Z přílohy č. 1 je patrné, že nejvíce obsazenou věkovou kategorií je kategorie 30-44 let. Jelikož se v této práci zabývám generačními rozdíly, bude mě primárně zajímat kategorie 18-29 let. Pro tuto kategorii budu používat označení mladší generace. Druhá kategorie, na kterou upoutám pozornost, je kategorie 45-59 let. Tuto kategorii budu považovat za starší generaci. Druhá kategorie zahrnuje přibližně o třetinu více respondentů než kategorie mladší generace.

V kategorii vzdělání převládají respondenti „vyučen bez maturity“. Výše dosaženého vzdělání může ovlivňovat postoje k práci. Lidé s vyšším vzděláním pravděpodobně přikládají význam jiným pracovním hodnotám, očekávají např. vyšší finanční ohodnocení i kariérní postup než ti s nižším vzděláním.

Nejvíce respondentů bylo z Prahy viz příloha č. 1

2.2 Přístup k analýze dat

Pomocí sekundární analýzy dat z výzkumu Aktér 08 jsem zkoumala mezigenerační rozdíly v postojích k práci. Za faktory, které utvářejí postoje k práci, považuji např.: výši platu, benefity (služební auto...), ochotu dojíždět do zaměstnání, pracovní prostředí, pracovní

kolektiv, flexibilitu pracovní doby, osobu nadřízeného, rovnováhu soukromého a pracovního života a jiné.

Zajímaly mne otázky vztahující se k mezigeneračním postojům k práci, nebo ty, které by mohly zachycovat vztah dotvářející mezigenerační postoje k práci. K analýze dat jsem nepoužila všechny otázky z dotazníku. V příloze č. 2 uvádím vybrané otázky z dotazníku v celém znění i s četnostmi odpovědí a počtem odpovídajících respondentů.

Pro tuto práci jsem používala téměř výhradně sociodemografickou otázku věkových kategorií, mezi níž a vybranými otázkami jsem testovala závislost. V textu jsem se zabývala převážně těmi, které byly statisticky významné. Sesbíraná data jsem vyhodnocovala pomocí statistického softwaru SPSS. K vyhodnocení dat jsem používala třídění prvního a druhého stupně, závislost jednotlivých proměnných udávajících postoj k práci na věku jsem testovala pomocí χ^2 testu. Ve všech analýzách je zvolena hladina statistické významnosti $\alpha = 0,05$. Otázku č. 9 jsem zpracovávala pomocí analýzy hlavních komponent.

V následujících podkapitolách vyhodnotím postoje k práci. Kurzívou jsou v textu vyznačeny vybrané otázky a odpovědi z dotazníku v doslovném znění. U otázek, které byly měřeny na pětibodové škále, někdy uvádím výsledky jako kumulativní četnost první a druhé kategorie, nebo čtvrté a páté. Tím získám pozitivní, nebo negativní odpovědi mladší a starší věkové kategorie.

Na závěr je nutné dodat, že výzkum Aktér 08 nebyl primárně zaměřen na postoje k práci, proto výzkum nepokrývá všechny tyto aspekty. Výzkum Aktér 08 jsem zvolila proto, že si myslím, že pracovní hodnoty souvisejí s postoji k práci a tedy očekávám, že by mohl přinést zajímavé poznatky v oblasti mezigeneračních postojů k práci.

2.3 Vyhodnocení dat – Postoje k práci

Zkoumala jsem postoje k práci mladší a starší generace. Zajímala mne jednotlivá hodnotící stanoviska respondentů na výroky, které se týkaly různých oblastí práce. Např. platové podmínky, možnost kariérního růstu, jistota práce, vztahy na pracovišti. Vybrala jsem podobné výroky, jako použil Rabušic a Hamalová (2009) ve svém výzkumu postojů k práci. V následujícím textu jsem postupovala tak, že jsem seskupila jednotlivé tématicky stejné

otázky do souhrnných skupin. Název jednotlivých souhrnných skupin uvádím vždy na začátku oddílu. V příloze č. 3 uvádím otázky, které jsem zahrnula do jednotlivých skupin.

2.3.1 Postoje k práci – Hodnocení a oceňování

Pokud by si respondenti mohli vybrat, 61 % mladších respondentů upřednostnilo „*Dobrá plat, i když práce bude méně klidná a bude v ní i určitá nejistota*“, zatímco 53 % starších respondentů preferovalo „*Dostatek klidu a jistotu do budoucna, i když plat bude poněkud nižší*“ viz příloha č. 4. Dostatkem klidu rozumím nižší intenzitu práce.

Hodnotí-li respondenti, nakolik je pro ně podstatný vysoký příjem, je pro obě generace poměrně důležitý. Příloha č. 5 zaznamenává 61 % mladší generace a 46 % starší generace, která považuje vysoký příjem za důležitý.

Odměňování hraje důležitou roli v postojích obou generací. Ze seznamu výroků zvolily obě generace na první dvě místa důležitosti: „*Dostávat spravedlivou odměnu ve vztahu k jiným, k srovnatelnému výkonu*“, což za velmi důležité označilo 41 % respondentů ze starší generace a 40 % z mladší generace a „*Získávat odměnu či pochvalu bezprostředně po dobrém výkonu*“. Druhý výrok je o něco víc důležitější pro mladší generaci, avšak obě generace mu přiřkládají druhou nejvyšší hodnotu výrok viz příloha č. 6.

2.3.2 Postoje k práci – Kariérní růst

„*Možnost rychlého růstu*“ hodnotí obě generace spíše nedůležitě. 54 % starších a 41 % mladších respondentů nepovažují možnost rychlého růstu vůbec za důležitou. Z uvedených výsledků vyplývá, že i přesto, že to pro většinu respondentů není příliš důležité, shledává možnost rychlého vzestupu za důležitější část mladších respondentů než ti starší. V otázce č. 20, v níž měli respondenti vybrat, touží-li po: „*Co největším pracovním úspěchu a co nejrychlejším postupu*“, „*Rozumné rovnováze mezi pracovním a soukromým životem*“ a „*Pracovní růst Vás nezajímá, chcete se věnovat především mimopracovnímu životu*“, požadovalo 21 % mladších respondentů „*Co největší pracovní úspěch a co nejrychlejší postup*“. Pouze 10 % starších respondentů odpovědělo obdobně. Tento fakt bych vysvětlovala tak, že mladší generace má potřebu postoupit na vyšší pracovní pozici, zatímco jedinci starší generace už mohli vrcholu své pracovní kariéry dosáhnout a vyšší ambice již nemají.

„*Být dobrým vedoucím/manažerem a rychle si vybudovat kariéru*“ považovalo za důležité 43 % mladé generace a 28 % starší generace viz příloha č. 7. Je zajímavé, že být dobrým manažerem chtějí být spíše mladší respondenti, kteří ještě pravděpodobně nemají tolik praxe a zkušeností jako starší generace. Tuto odpověď můžeme vysvětlit různě. Buď mají mladí lidé hodně odvahy a berou manažerskou práci jako výzvu, nebo podceňují nutnost zkušeností a praxe a považují manažerskou práci za jednoduchou. Zároveň si jistě uvědomují, že manažerská práce bývá dobře finančně ohodnocena. Starší generace může mít nedostatek odvahy nebo i vůle k zastátání vedoucích pozic.

Shrnu-li odpovědi zaměřené na finanční ohodnocení a kariérní růst, procentuálně je patrné, že pracovnímu růstu kladou obě věkové skupiny respondentů menší důležitost než finančnímu ohodnocení.

2.3.3 Postoje k práci – Vůdcovství

Proměnnou „vůdcovství“ jsem získala pomocí analýzy hlavních komponent z otázky č. 9. Faktor „vůdcovství“ vysvětluje 36 % z celkové variance. Za otázky tvořící tento faktor jsem považovala: „*V pracovní skupině se snažím ujmout vedení*“, „*Při plnění úkolu většinou chci, aby bylo po mém*“, „*Při práci na skupinovém úkolu jsem rád, když mohu hodně mluvit do výsledku*“, „*Když spolupracuji s ostatními, obvykle chci být lepší než oni*“. V komponentní matici tyto proměnné dosahovaly hodnot faktorových zátěží mezi 0,7 - 0,8. Výše zmíněné proměnné jsem transformovala do součtového indexu, který jsem nazvala dominance na pracovišti. Poté jsem měřila závislost mezi dominancí a respondentovým věkem. Tento vztah byl signifikantní na hladině $\alpha = 0,05$. Zaměřím-li se na dominanci na pracovišti, převládají mladší respondenti (61 %) nad staršími respondenty (53 %), kteří chtějí zaujmout dominantní postoj k ostatním spolupracovníkům. Vůdčí typ v mladších respondentech může i vysvětlovat předchozí otázku, zaměřenou na vedoucí a manažerské schopnosti.

2.3.4 Postoje k práci – Dozor

Otázka „*Mít kontrolu od nadřízeného a jasný úkol*“ neprokázala statistickou významnost v porovnání s věkem. 41 % mladších a 37 % starších respondentů tento výrok považovalo za spíše důležitý. Je zajímavé, že pokud porovnáme otázku 41E „*Být v práci nezávislý, mít samostatnost*“ to považovalo za nejdůležitější 42 % mladších a 30 % starších

respondentů viz příloha č. 8 . Celkově tomuto výroku přikládalo důležitost 77 % mladších a 72 % starších respondentů. Odpovědi na tyto dvě otázky jsou v rozporu. Jednou chtějí být respondenti samostatní a nezávislí, podruhé chtějí mít kontrolu. Pravděpodobně je to způsobeno nejasností formulace otázky. Mít kontrolu od nadřízeného pro respondenty nemusí být tak důležitý, jako spíš mít jasný úkol. Nebo na tomto výroku můžeme pozorovat, že mladší generace si více „troufá“ pracovat bez dozoru, může to být i spojeno s tím, že by sami chtěli být v nějaké vedoucí pozici – dozorčí pozici.

2.3.5 Postoje k práci – Úspěch, sláva

„*Stát se známým, slavným*“ je pro obě generace spíše nedůležité. Respondenti tomuto výroku přikládali nízkou míru důležitosti proto, že „sláva“ ani „známost“ nejsou blíže specifikované – např. v jakém směru by se měli stát slavnými. Respondenti si pravděpodobně neuměli představit, kde by se jejich sláva prosadila. Důležitý tento výrok byl pro 18 % mladší a 8 % starší generace viz příloha č. 9. Odpovědi respondentů jsou ovlivněny druhem vykonávané práce. Pokud by se jednalo o nějakou uměleckou činnost, asi by byly odpovědi jiné.

„*Mít v organizaci důležité postavení, být viděn, být oceňován*“ je nepochybně důležitější pro mladší respondenty (50 %) než pro starší (42 %). Rozdíl v důležitosti mezi generacemi může být způsoben tím, že respondenti z mladé generace jsou nováčky na pracovním trhu a očekávají, že jejich čerstvě získaný vysokoškolský titul bude náležitě oceňován – nejen finančně, ale i odpovídající pracovní pozicí. Respondenti ze starší generace se buď již známými stali, a tak nepocítují takovou nutnost přisuzovat tomu důležitost, nebo preferují jiné hodnoty.

2.3.6 Postoje k práci – Rovnováha mezi osobním a pracovním životem

„*Dostatek volného času (v zaměstnání pozn. A.M.)*“ je pro většinu mladší - 66 % i pro většinu starší - 72 % generaci spíše nedůležitý. Obě generace chtějí být v práci spíše časově vytížené.

„*Mít hodně práce, méně volného času a vyšší plat*“ považuje za důležité 54 % mladších a 44 % starších respondentů. Mladší generace je častěji ochotná obětovat volný čas

na úkor vyššího platu než starší generace. Mohlo to být způsobeno tím, že data byla sbírána v roce 2008, kdy začínala celosvětová ekonomická krize. Obava ze ztráty zaměstnání či snížení sociální úrovně mohla ovlivnit odpovědi na tento výrok. Do firmy by *„Investovalo více energie, času a práce, než stanovuje pracovní smlouva“* už jen 46 % mladších a 47 % starších respondentů, rozdíl je zde zanedbatelný. Avšak oproti předchozí odpovědi můžeme vidět procentuální změnu poměru odpovědí mladších a starších respondentů. 54 % mladších respondentů by vyměnilo svůj volný čas za práci, pokud by za práci dostali vyšší plat, avšak pokud by se jednalo pouze o investici jejich soukromého času, aniž by za to dostali zaplacení, sníží se počet těch, kteří jsou ochotni pracovat přesčas na 46 %. U starší generace je trend opačný. 44 % starších respondentů je ochotno mít méně volného času, mít více práce, avšak být za to patřičně finančně odměněno. 47 % starších respondentů je ochotno investovat více energie a času, i přesto, že by za to nebyli odměněni. Pokud investice času není podpořena finančním ohodnocením, výrok pro mladší respondenty ztrácí na důležitosti. Oproti tomu starší respondenti by obětovali svůj čas i přesto, že by za tuto práci nebyli úměrně finančně ohodnoceni. Tento jev bych ztotožnila s loajalitou starších zaměstnanců k zaměstnavateli. Pro názornost uvádím tabulky a grafy v příloze č. 10.

Mladší respondenti a starší respondenti se příliš neliší v postoji k časové flexibilitě. 52 % mladších a 49 % starších respondentů by ocenilo, kdyby měli možnost *„S prací začít a skončit v kteroukoliv denní dobu“*. *„Mít možnost práci pro firmu na určitou dobu přerušit a poté se vrátit zpět“* považuje za důležité 43 % mladší a 36 % starší generace. Tyto výroky by bylo vhodné doplnit o otázku zaměřenou na *„práci přesčas“*. Z výsledků je patrné, že ani jedné z generací příliš nevyhovuje pevná pracovní doba, ve které je časově omezeno zahájení a konec pracovní doby. Jak tvrdí Donelly (1997) pružná pracovní doba má pozitivní vliv na produktivitu práce. Pokud mají zaměstnanci možnost začít svou pracovní dobu kdykoliv, jsou motivováni k tomu, aby pracovali efektivněji a mohli brzy skončit. U otázky *„Mít možnost práci na čas přerušit a vrátit se zpět“* jsem se zaměřila i na pohlaví respondenta. 42 % žen z mladší kategorie považovalo za více důležité mít možnost vrátit se zpět do zaměstnání. 34 % mužů z mladších respondentů tento výrok považovalo za důležitý. Ženy pravděpodobně počítají s mateřstvím a chtějí mít jistotu, že po mateřské dovolené budou mít opět kde pracovat.

„Pracovat ve firmě, která umožní najít rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem“ považuje za důležité 59 % mladších a 50 % starších respondentů. Naopak v otázce č. 20 *„Pokud jde o Vás a Vaši současnou pozici, toužíte po rozumné rovnováze mezi*

pracovním a soukromým životem“ vybralo tuto odpověď 82 % starších oproti 74 % mladších respondentů. Obě generace vykazují trend považovat za důležité najít rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Odpovědi na téměř totožné otázky se pravděpodobně liší v tom, že otázka zaměřená na „*současnou pozici a touze po*“ může ukazovat na nespokojenost starší generace se současným poměrem času stráveného v práci a soukromým životem.

83 % mladší generace považuje za důležité „*užívat si života*“. Ze starší generace jen 62 %.

73 % starší generace uvedlo na první místo v pořadí důležitosti „*mít rodinu*“. U mladší generace jen v 54 % viz příloha č. 11.

„*Mít stálého partnera a kvalitní vztah*“ uvedlo na první místo v pořadí důležitosti 67 % starších a 63 % mladších respondentů.

2.3.7 Postoje k práci – Vztahy na pracovišti

„*Být oblíbený mezi spolupracovníky*“ je pro obě generace důležité. 75 % starší a 71 % mladší generace tento výrok považovalo za důležité viz příloha č. 12. To, že „*být oblíbený*“ je pro respondenty důležité dokazuje i fakt, že pouze jediný respondent tomuto výroku nepřikládal žádnou důležitost. Obě skupiny respondentů tedy přikládají vysokou důležitost tomu, aby byly uznávány u svých kolegů. Myslím si, že uznání a respekt u kolegů vnáší pozitivní atmosféru na pracoviště.

Nepodařilo se mi prokázat závislost mezi věkem a výrokem „*Nacházet porozumění u nadřízeného*“. Tento výrok hodnotily obě generace za důležitý. Celkem 79 % respondentů mladší generace výrok shledávalo důležitým a rovněž tak 75 % starší generace viz příloha č. 13.

Nepodařilo se mi sice prokázat ani vztah mezi věkem a důležitostí přikládanou vztahům s kolegy, avšak graf v příloze č. 14 naznačuje, že je pro obě generace důležité „*Být členem dobrého kolektivu, týmu*“. 51 % mladší a 48 % starší generace označila tento výrok za nejdůležitější.

2.3.8 Postoje k práci – Jistota zaměstnání

Důležitost přikládaná jistotě zaměstnání vykazuje lineární vztah k věku respondentů. S přibývajícím věkem se klade vyšší důraz na jistotu zaměstnání. 54 % starších a pouze 35 % mladších respondentů považuje „*Jistotu práce*“ za důležitou viz grafické znázornění v příloze č. 15. Důraz kladený na jistotu práce považují u starší generace za jev, který je spojen se strachem z nezaměstnanosti v pokročilejším věku a s problematikou ageismu⁹. Starší generace preferuje jistotu práce nad vyšším platem. U starších respondentů je znatelný důraz na jistotu práce. Mladší respondenti chtějí ještě poznávat nové příležitosti, a tak jistota práce pro ně není tou hlavní prioritou.

2.3.9 Postoje k práci – Loajalita k firmě

Mezi mladou a starší generací se neprojevila rozdílnost v tom, jestli se respondenti „*Starají o budoucnost firmy*“. Ani jedna z generací k tomuto výroku neměla vyhraněný postoj.

Loajalita k firmě se může projevovat i v délce strávené na jednom pracovišti. Pro názornost jsem dala do přílohy č. 16 tabulku obsahující všechny věkové kategorie z výzkumu. Můžeme pozorovat lineární vztah, kdy s přibývajícím věkem roste důležitost setrvání v jedné firmě co nejdéle. 20 % nejstarším respondentů považovalo za nejdůležitější semknout celý profesní život s jednou firmou. Jen 5 % mladých respondentů mělo stejný názor.

55 % starších respondentů si myslí, že by měli „*S jednou firmou spojit celý svůj profesní život*“. Pouze 22 % mladších respondentů si myslí totéž viz příloha č. 17. Mladší respondenti (51 %) se přikláněli k výroku, že by „*V jedné firmě měli setrvat maximálně 5 let*“. Celoživotní setrvání v jedné firmě může být chápáno buď jako loajalita k zaměstnavateli, obava ze změny místa, nebo jako vidina jistoty práce. U starších respondentů je to asi propojením obojího.

⁹ Ageismus je pozitivní nebo negativní diskriminace vyvozená z věku jedince. Jak uvádí Butler (1980, s. 8) „*Ageismus můžeme chápat jako proces systematického stereotypizování a diskriminace lidí pro jejich stáří, podobně jako se rasismus a sexismus vztahují k barvě pleti a pohlaví. Staří lidé jsou kategorizováni jako senilní, rigidní ve svém myšlení a způsobech, staromódní v morálce a dovednostech.*“

2.3.10 Postoje k práci – Pracovní náplň, pracovní podmínky

Otázky zaměřené na obsah vykonané práce se statisticky významně neliší v závislosti na věku. Nepodařila se mi ani prokázat závislost mezi věkem a preferencí práce v kolektivu/o samotě. Signifikantní vztah se projevil v oblasti přístupu k řešení úkolů a práci ve firmě, kde se člověk nenudí.

73 % respondentů z mladší generace chce pracovat ve firmě, „*Která přináší neustále něco nového a kde se člověk nenudí*“, ze starší generace takto odpovědělo 55 %. Tento výrok může objasňovat, proč je mladší generace více nakloněna k střídání zaměstnání - nechtějí v jedné firmě setrvat dlouhodobě, jsou ochotní měnit častěji práci, třeba proto, aby byla naplněna právě atraktivita zaměstnání, aby stále mohli objevovat něco nového.

Obě generace mají pozitivní vztah k tomu, aby pracovali v organizaci „*Která zaměstnancům nabízí možnost rozvoje, učení se, kariérního postupu*“.

2.3.11 Postoje k práci – Přístup k řešení úkolů

Starší generace (57 %) více dbá na to, aby „*Úkoly byly systematicky řešeny, aby co nejlépe a důsledně promysleli nejlepší řešení*“. Respondenti mladší generace se rovnoměrně rozložili do obou stylů plnění úkolů. Téměř polovina z nich chce úkoly řešit rychle, třeba i více metodami, které se v danou chvíli jeví jako nejvýhodnější. Druhá polovina mladších respondentů chce být důsledná, systematická a promyslet to nejlepší řešení.

31 % starší generace „*Nelituje úsilí a času, aby zadaný úkol splnili co nejlépe*“. O 10 % méně mladších respondentů odpovědělo stejně. Tuto otázku jsem zkoumala ještě v souvislosti s otázkou „*Mým cílem je být jen tak dobrý, abych prošel*“. U této otázky jsem neprokázala vztah mezi věkem respondentů a výše zmíněnou otázkou. Přesto je na ní znatelné, že se respondenti zdráhali projevit nějaký vyhraněnější postoj – nechtěli sebe ohodnotit ani jako „lajdáky“, ani jako „příliš připravené“.

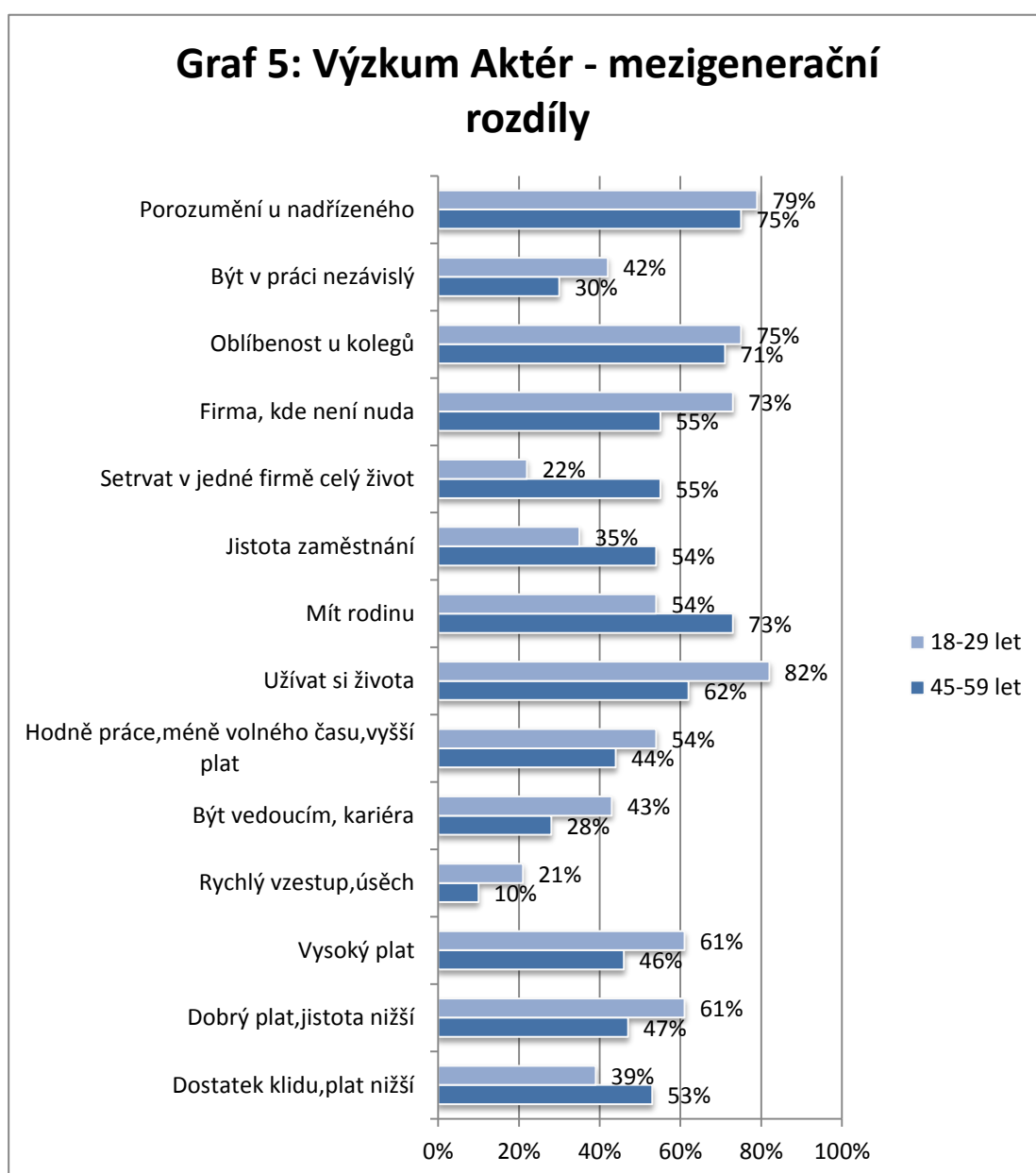
Mladší i starší generace mají velice podobný přístup k řešení úkolů. Pokud mají objasnit jejich činnost, obě generace preferují „*Krátká vyjádření, stručná fakta, čísla, nákresy*“ před „*Souvislým vystihováním a delším vyjádřením*“.

Pokud respondenti sami měli hodnotit svůj přístup k řešení úkolů, 50 % mladších respondentů a 38 % starších se označili za ty, kteří úkoly řeší „*rychle a efektivně*“ 24 %

mladších respondentů a 33 % starších se přiřadili k řešení úkolů „*důsledně a systematicky*“ viz příloha č. 18.

2.4 Mezigenerační rozdíly/shody v postojích k práci

V podkapitole 2.4 shrnu jednotlivé oblasti, které vykazovaly mezigenerační rozdílnost. Níže uvádím graf 5 s výroky, které respondenti označili za důležité, a nebo které vykazovaly statisticky signifikantní rozdíly mezi mladší a starší generací. Nejvýraznější rozdíly shledám v oblastech: **finanční ohodnocení, kariérní růst, jistota práce, nejednotvárnost práce, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, přístup k práci – samostatnost.**



Dobré finanční ohodnocení očekává převážně respondenti mladší generace. Aby získali vyšší mzdu, jsou ochotni obětovat svůj volný čas. Mladší generace ještě pravděpodobně nedosáhla takového materiálního zabezpečení, a tak považuje za důležité vyšší finanční ohodnocení. S touto preferencí by mohlo souviset, že mladší generace je ve věku, kdy se osamostatňuje, pořizuje si vlastní bydlení, zakládá rodinu a potřebuje ji finančně zaopatřit. Starší generace chce být také dobře finančně ohodnocena, avšak pro ni jsou důležitější hodnoty jako jistota zaměstnání, loajalita k jedné firmě, dodržování norem a jiné.

Důraz na kariérní růst je spíše charakteristický pro mladší generaci. Mladší respondenti častěji přisuzovali důležitost „*Stát se dobrým vedoucím, budovat kariéru*“ než respondenti starší. Mladší generace také považovala za důležité „*Být v práci nezávislý, mít samostatnost*“. Toto spojují s tím, že se časem chtějí vypracovat právě na nějakou vedoucí pozici, kde nebudou pod tak častou kontrolou. Starší respondenti těmto výrokům nepřikládali takovou důležitost. Může to být způsobeno více faktory. Buď už na vedoucích pozicích jsou, nebo nemají takovou chuť být většinou pod stresem a obětovat tolik svého času. Tato otázka by mohla být jasnější, kdyby dotazník zahrnoval i otázky na práci přes čas.

Vedoucí pozice jsou často spojené s vyšším finančním ohodnocením. Výše platu je pro mladou generaci velmi důležitá. Mladší generace častěji chce být na pracovišti vidět a stát se dobrými vedoucími, chtějí mít prestižní zaměstnání. Souvisí to pravděpodobně s jejich sociálním statusem. Mladá generace chce patřit k lidem na úrovni, kteří jsou společensky oceňováni. Pro starší generace již kariérní růst není tak důležitý, jako pro generaci mladou. Může to být dáno tím, že už pravděpodobně vrcholu své kariéry dosáhli a mají již jiná očekávání od zaměstnání. I přesto, že mladší generace považovala kariérní růst za důležitější než generace starší, očekávala jsem, že tento podíl bude vyšší.

Jistota práce je hodnotou spíše docenovanou starší generací. Starší generace projevuje vyšší sklony být loajální k zaměstnavateli, setrvat v jedné firmě pokud možno celý život. Také velmi vysoce ohodnotila důležitost jistoty práce. Myslím si, že si starší generace uvědomuje konkurenční prostředí pracovního trhu a z něj plynoucí obava o svoje místo. Proto přisuzují velkou důležitost „*Jistotě zaměstnání*“. Výzkum byl prováděn v roce 2008, kdy začínala celosvětová hospodářská krize, proto asi tento výrok nabýval i větší důležitosti u mladších respondentů. Myslím si, že pokud by byl měřen tento výrok v současnosti, prokázal by ještě vyšší důležitost u obou generací.

Mladší generace by preferovala zaměstnání, kde se děje stále něco nového, kde se člověk nenudí. Chtějí mít možnost řešit nové úkoly, učit se novým věcem. Jak bylo řečeno v oddíle 1.1.1, mladší generace, se někdy označuje slovem „Proč“. Chtějí mít možnost objevovat nové věci. Starší generace považuje také za důležité mít práci, kde se člověk nenudí, avšak nepřikládají tomu takovou důležitost, jako generace mladší.

Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem je důležitá pro obě generace. Jak jsem již zmínila, otázky zaměřené na rovnováhu pracovního a soukromého života měří pravděpodobně jak situaci na současném pracovišti, tak očekávaný ideální stav rovnováhy mezi soukromým životem a zaměstnáním. Nemůžu jednoznačně tvrdit, že jedna z generací má výraznější sklon upřednostňovat spokojenost v soukromém životě nad pracovním. Domnívám se, že rozdílnost mezi generacemi spočívá v pojetí soukromého života. Myslím si, že mladší generace za rovnováhu považuje mít dostatek času na své koníčky, přátele, zábavu, věnovat se sobě samému. Chtějí najít rozumnou rovnováhu mezi vydělanými penězi a časem si je užít, proto je pro ně například velmi důležité „užívat si života“. Starší generace oceňuje spíše tradiční hodnoty soukromého života jako je rodina.

Mladší generace považovala za více důležité než generace starší, mít v práci samostatnost. Tento fakt může být spojen s tím, že je pro ně důležité, aby se sami mohli částečně podílet na různých rozhodnutích ohledně jejich práce. Chtějí si vytvořit vlastní postup při zvládání různých úkolů a jiné.

Z výzkumu vyplynuly nejen mezigenerační rozdíly, ale i shody. Obě generace považují za velice důležité mít nadřízeného, který je vstřícný a zaměstnanci u něj naleznou porozumění. Stejně tak důležité je pro ně, aby byli oblíbení v kolektivu. Toto svědčí o tom, že obě generace potřebují pro vykonávání práce přátelskou atmosféru a humánní přístup od vedení.

Další shody jsou patrné v oblastech: dostávat spravedlivou odměnu ve vztahu k jiným, pracovat v organizaci, která nabízí možnost osobního rozvoje.

2.6 Závěrečné poznatky z výzkumu

Výzkum Aktér 08 mou práci částečně obohatil o poznatky v oblasti mezigeneračních rozdílů v postojích k práci. Hlavním cílem výzkumu Aktér 08 nebylo zkoumat postoje k práci, a tak některé otázky, které by mohly postoje měřit, chyběly např. více otázek o ochotě pracovat přesčas, o dobrovolné práci, délce dovolené, práci, v níž člověk využívá své schopnosti, ochotě dojíždět za prací a jiné. Oblasti postojů k práci bych se chtěla do budoucna více věnovat - zkusit například realizovat vlastní výzkum. Výzkum bych koncipovala nejen kvantitativně, ale i kvalitativně. Kvantitativní část by zahrnovala dotazníkovou metodu. Dotazník by byl částečně sestaven z revidovaných otázek výzkumu Aktér 08 a doplněn o otázky výše zmíněné a jiné. Kvalitativní část by využila hloubkových rozhovorů. Poznatky z těchto rozhovorů by byly předány např. personálním agenturám, které by mohly snadněji vyhledávat už konkrétní místa vhodná pro kandidáty určitých věkových kategorií. Svůj výzkum bych zaměřila na komparaci postojů k práci zaměstnaných a nezaměstnaných respondentů ve věku 18 – 29 let a 45 – 59 let. Postoje starších respondentů by bylo zajímavé měřit např. ve Sdružení Plus 50¹⁰ nebo jiných obdobných sdruženích.

¹⁰ Více informací o Sdružení Plus 50 na webových stránkách: www.plus50.cz

3. Řízení diverzity

3.1 Úvod řízení diverzity

Řízení diverzity, někdy též různorodosti, různosti, rozmanitosti je v anglické literatuře uváděno pod ekvivalentním názvem diversity management. Je nutné zabývat se řízením diverzity, protože pracovní trh v současnosti inklinuje ke globalizaci, multikulturalismu a opět zmiňovaným demografickým změnám. Tím bude přibývat množství diverzity na pracovišti.

V této kapitole se nejprve budu věnovat všeobecné tématice řízení diverzity. Následně se zaměřím na mezigenerační diverzitu v postojích k práci, která vyplynula z výzkumu Aktér 08 a věkovou diverzitu.

Management diversity se zabývá faktory, které ovlivňují efektivnost organizace na základě nehomogenity zaměstnanců. V současnosti se za diverzitu na pracovišti považuje nejčastěji diverzita národnostní, genderová, věková a jiné. Já se v tomto textu budu zabývat převážně mezigenerační postojovou růzností vztaženou také k diverzitě věkové.

3.2 Co je to řízení diverzity?

Keil et al. (2007, s. 7) definují diversity management následovně: „*Diversity management je aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotového komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívající v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace.*“ Další charakteristiku uvádí Bedrnová, Nový et al. (2007, s. 597) „***Jako management diverzity se označuje systematický postup, který firmy používají, pokud se rozhodnou pracovat s růzností a využít ji jako strategickou výhodu.(...)Hlavním smyslem managementu diverzity je vytvoření inkluzivní organizační kultury***“. Řízení diverzity je tedy taková strategie, pomocí níž se v organizaci a v podnikání vytváří podmínky vhodné pro všechny bez ohledu na jejich rozdílnost.

Diverzita může být příčinou nejednotného postoje k některým pracovním hodnotám, to se může projevit i nižší produktivitou práce, nespokojeností pracovníků vedoucí až ke konfliktům na pracovišti a jiné. Řízení diverzity by mělo brát ohled na jedinečnost pracovníků a ke všem přistupovat rovnocenně.

Řízení diverzity je nástrojem managementu, který má optimálně začlenit nehomogenní pracovní síly do jednoho funkčního celku tak, aby svou různorodostí vytvářely přidanou hodnotu organizaci. Souhlasím s Knákalovou (2009), že pojem diverzita by neexistoval, kdyby nebylo v naší společnosti jevů, jako jsou stereotypy, předsudky a diskriminace.

Prvotní myšlenka řízení diverzity pochází z USA z období 80. let 20. století. Do Evropy se diversity management dostává o deset let později. V České republice je řízení diverzity novodobým pojmem, který se začíná objevovat v publikacích po roce 2005. Naléhavost řízení různorodosti můžeme spojovat i se vstupem ČR do Evropské Unie. Otevřely se hranice Evropy, migrace za prací a novými životními zkušenostmi je v současnosti běžná. S přílivem cizinců na lokální pracovní trhy nastala nutnost řešit na pracovišti rozmanitost etnickou, národní, jazykovou, náboženskou a jinou. Stárnutí populace s sebou přináší další výzvu pro management diversity. Manažeři se budou muset častěji potýkat s otázkou, jak začlenit čerstvé absolventy škol bez praxe, tak starší zaměstnance do jedné pracovní skupiny. Nejen z hlediska věkové struktury, ale i pracovních pozic je žádoucí uplatnit principy řízení diverzity.

Primární idea řízení diverzity měla za cíl usměrnit a potlačit jakoukoliv diskriminaci, která vyvěrá z globalizovaného trhu. Tato myšlenka byla později rozvinuta do získání komparativní výhody z různorodosti na pracovním trhu. Výhoda může být použita jako jeden z prostředků pro boj s konkurencí na trhu.

Eger (2009) tvrdí, že organizace může mít 3 důvody, proč implementovat diversity management. Tyto důvody mají morální, legislativní nebo ekonomický charakter.

K diverzitě může být přihlíženo pozitivně, jako k příležitosti, která napomáhá rozšířit kvality pracovních skupin a týmů, rozšiřuje spektrum potenciálních pracovníků i zákazníků. Nebo je na diverzitu nahlíženo negativně, jako na legislativní potřebu usměrnit problémy vyvěrající z různorodosti na pracovišti. Organizace, která nemá řízení diverzity zabudované ve firemní kultuře a přistupuje k němu spíše negativisticky, pravděpodobně nepřemýšlí dopředu o výhodách, které z diverzity mohou pramenit.

Některé firmy nemají zájem o diverzitu na pracovišti. Může to být způsobeno myšlenkou protekcionismu vlastního produktu, zaměstnanců, orientací na domácí trh výrobků a služeb. Netvrdím, že řízení diverzity je nutné pro každou organizaci. V některých organizacích není ani možné zavést diversity management, který se bude snažit vytvářet rovné

příležitosti pro všechny (z důvodů náboženských, tradic a zvyklostí, velikosti firmy, a jiné). Jsou odvětví, která jsou méně diverzifikovaná např. těžký průmysl (genderově) a odvětví naopak vysoce různorodá, jako např. finanční sektor.

3.3 Jak se diverzita projevuje?

Různorodost se projevuje ve dvou formách. Někdy se formy nazývají primární a sekundární dimenze. Primární dimenze zachycuje znaky, které jsou většinou po bezprostředním kontaktu s osobou vizuálně rozeznatelné. Jak uvádí Bedrnová, Nový et al. (2007) jsou těmito znaky: věk, rasa, etnická příslušnost, pohlaví, mentální a tělesné charakteristiky, sexuální orientace. Sekundárně dimenzionální znaky jsou např.: náboženství, vzdělání, rodinný stav, rodičovský status, mateřský jazyk, pracovní zkušenosti, komunikační styl, kuřák/nekuřák a jiné.

Kombinací těchto dvou dimenzí vzniká na pracovišti nespočetné množství diverzity. Vzhledem k množství kombinačních znaků nejsme v současnosti schopni vyjmenovat všechny nástroje řízení diverzity. Bude trvat ještě řadu let, než budou objeveny nové metodiky, které budou funkční a budou držet krok i s rozvojem nových forem diverzit. Po metodologické stránce jsou v současnosti teorie řízení diverzity složeny z případových studií jednotlivých firem, které dohromady tvoří teorii o řízení diverzity. Teorie řízení diverzity je v současnosti ne zcela komplexní.

3.4 Politika rovných příležitostí vs. řízení diverzity

Pro vymezení pojmu řízení diverzity, je dobré vědět, že řízení diverzity není zcela totožné s politikou rovných příležitostí potažmo afirmativní akce¹¹. Nejzásadnější rozdíl mezi řízením diverzity a politikou rovných příležitostí je, že politika rovných příležitostí se opírá o legislativní úpravu. Řízení diverzity není vynutitelné na základě zákonů, je spíše postaveno na etickém citění firmy. Řízení diverzity je nad rámec politiky rovných příležitostí. Politika rovných příležitostí zachycuje jen určité formy diskriminace, a to pouze ty, které jsou uvedeny např. v antidiskriminačním zákoně (zákon č. 198/2009 Sb.). Řízení diverzity se snaží podchytit jakékoliv formy diskriminace, znevýhodňování či odlišného zacházení s lidmi. Pro upřesnění uvádím upravenou tabulku z Bedrnové, Nového et al. (2007, s. 598)

Tabulka - Komparace politiky rovných příležitostí vs. management diverzity

| Politika rovných příležitostí /afirmativní akce | Management diverzity |
|--|--|
| Kvantitativní zaměření na demografický profil | Kvalitativní - zaměřenost na připravenost prostředí |
| Podléhající vládnímu nařízení – předepsaná a často odmítaná | Dobrovolný - interně řízený a vítaný |
| Napravující - zaměřena na změnu historických vzorců diskriminace | Strategický - zaměřený na zvyšování inovativnosti a vytváření konkurenční výhody |
| Reaktivní - reakce na problémy | Proaktivní - řízený příležitostmi |
| Zvýhodnění jedinci - chráněné skupiny | Zvýhodnění jedinci - všichni |
| Počáteční opatření | Rozvíjející opatření |
| Změna organizační kultury není nutná | Změna organizační kultury je nutná |

Z tabulky vyplývá, že politika rovných příležitostí je aplikovatelná na znevýhodněné skupiny. Diversity management se snaží pracovat se všemi, tedy i s těmi, kteří nejsou znevýhodněni. Spolupráce se všemi jedinci vede k humanizaci vztahů vně i mimo organizace. Řízení diverzity je charakteristické pro nadnárodní organizace, v současnosti se dostává i do menších firem. Řízení diverzity je velice variabilní, každá firma má jiné zkušenosti s různorodostí a každou firmu „tlačí bota jinde“. Politika rovných příležitostí je méně variabilní. Je omezena pouze na konkrétní příklady diskriminace.

¹¹ Afirmativní akce - někdy též podpůrné - akce je označení pro pozitivní diskriminaci. Afirmativní akce zahrnují např. politiku zaměstnanosti, zdravotní podporu a jiné. Afirmativní akce mají pomoci minoritním skupinám začlenit se převážně do pracovního procesu. Často jsou tyto akce spojené s diskriminací majoritních skupin.

3.5 Proces řízení diverzity

V předchozí části jsem se zabývala tím, co to je diverzita, tato část by měla přinést informace o tom, jaký je proces řízení diverzity.

Eger (2009, s. 43) shrnuje strategii řízení diverzity do tří fází:

- Identifikační fáze
- Implementační fáze
- Udržovací fáze

Za identifikační fázi se považuje zjištění problematiky a stanovení nástrojů, jakými různorodost usměrnit. Identifikační část může zahrnovat Hubbardovo (2004) členění úrovní, které mají být analyzovány. Hubbard člení úrovně, které se mají prozkoumat takto:

- **Pracovní rozmanitost** (*Workforce diversity*) – Je zaměřená na zaměstnance a rozmanitost věkovou, rasovou, etnickou...
- **Behaviorální rozmanitost** (*Behavioral diversity*) – Týká se různorodosti ve stylu komunikace, hodnotové orientaci zaměstnanců. – na této úrovni by se mohly zkoumat rozdíly v postojích k práci.
- **Strukturální rozmanitost** (*Structural diversity*) – Zabývá se hierarchií v organizaci a komunikací zaměstnanců s vedením.
- **Obchodní rozmanitost** (*Business diversity*) – Zaměřuje se na diverzitu mezi zákazníky, jaké budou poptávat zboží a služby na základě diverzity, na diverzitu mezi dodavateli a investory.

Implementační fáze zahrnuje uvedení nástrojů řízení do běžné pracovní reality. Odkaz na řízení diverzity by měl být obsažen nejen v organizačním poslání, ale i v organizační strategii a ve firemní kultuře. Např. společnost Starbucks je společností silně orientovanou na diverzitu. Jejich mise o závazku vůči partnerům zní takto¹²:

- „Vytvářet skvělé pracovní prostředí a jednat se vzájemnou úctou a respektem.“
- „Chápat a respektovat individualitu jako důležitou součást každého z nás.“

¹² Informace dostupné z: http://starbuckscoffee.cz/cs/_Social+Responsibility/Commitment+to+Partners.htm

Udržovací fáze by měla zachovat nastolené změny a hledat příležitosti v novýchruzích diverzity.

Osobně bych proces řízení diverzity rozčlenila do více fází. Fáze výše popsané doplním o fáze, které dohromady tvoří logickou posloupnost strategie řízení diverzity.

- Identifikace problematiky
- Vymezení nástrojů, které připadají pro danou organizaci v úvahu
- Výběr optimálního nástroje pro konkrétní organizaci
- Implementace
- Zpětná vazba

V první fázi manažer stanoví vizi, čeho chce v budoucnu dosáhnout. Poté musí identifikovat problematiku, v jaké je fázi. Manažer by měl problematiku posoudit z pohledu interního i externího. Interní analýzou by zjistil, zda nutnost použití řízení diverzity pramení z vnitřku samé organizace. Tento impuls mohou vysílat sami pracovníci nebo vedení organizace. Zaměstnanci mohou považovat organizaci za příliš unifikační bez prostoru pro různost. Různost by zaměstnancům mohla pomoci ke zlepšování výkonů. Dalším případem může být organizace, která sice splňuje požadavky diverzifikované organizace, avšak na pracovišti vznikají konflikty pramenící z této diverzity. Manažer se může nejlépe dostat k informacím o případné diverzitě či nediverzitě pomocí různých zaměstnaneckých dokumentů firmy a podnikových statistik. Musíme mít na paměti, že manažer může být externista, najat pouze na zvládnutí problematiky diverzity a nemusí znát situaci organizace podrobně.

Externí analýza zahrnuje analýzu zákazníků, dodavatelů, konkurence a jiné. Externí analýza rozšiřuje manažerovi možnosti, jakým směrem se má na diverzitu zaměřit. Např. zda se pokusí oslovit nové zákazníky pomocí nových produktů a služeb s ohledem na specifikaci potřeb diverzifikovaných zákazníků.

Po této fázi nastupuje fáze zjištění všech možných nástrojů řízení diverzity.

Za nástroje řízení diverzity považuji takové přístupy a procesy, které umožní dbát na rozdílné potřeby a požadavky zaměstnanců plynoucí z jejich diverzity. Nástroje mohou zahrnovat předchozí zkušenosti manažera s řízením diverzity, může hledat inspiraci u jiných firem, nebo může zkusit vlastní novou metodu. Mezi nejobvyklejší nástroje řízení diverzity

patří: rekvalifikační kurzy, vzdělávací kurzy, prohlubování měkkých¹³ dovedností, osobní rozvoj, upevňování mezipracovních vztahů, školení v oblasti diverzity pro zaměstnance, personalisty i manažery, vytváření firemní kultury, která podporuje různé programy a akce nakloněné diverzitě¹⁴, práce v týmech, integrace zaměstnanců minoritních národností pomocí seznamování s jejich kulturou, přizpůsobení se časovým možnostem zaměstnanců (např. částečná pracovní doba pro matky/otce na rodičovské dovolené, pro zaměstnance s péčí o jinou osobu, časová flexibilita pro studenty a jiné), umožnění rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, vytváření optimálních pracovních míst, rotace pracovních míst, bezbariérové přístupy do zaměstnání a další.

Pokud manažer vymezí všechny možné nástroje, musí provést kalkulaci, který nástroj bude optimálním přínosem při nejnižších nákladech.

Ve fázi implementace jsou aplikovány nástroje pro řízení diverzity. V této fázi Bedrnová, Nový et al. (2007) doporučují nejprve provést pilotní projekt na menším vzorku zaměstnanců a zvýšit jejich informovanost o změnách, ke kterým dochází na základě řízení diverzity. Dobrá informovanost pomůže snazší implementaci řízení diverzity.

V poslední fázi by měla nastat zpětná vazba. Manažer by měl provést evaluaci, zda zavedený nástroj funguje efektivně. Bedrnová, Nový et al. (tamtéž) uvádí, že zpětná vazba může být provedena kvalitativní nebo kvantitativní metodou.

- Kvalitativní metody – výzkum spokojenosti, panelové diskuse, pozorování
- Kvantitativní metody – demografické statistiky, benchmarking¹⁵ s ostatními firmami v odvětví, dotazníkové šetření

Manažer by měl mít k dispozici statistická data před realizací změny a po ní. Dále by měl změřit, zda organizace jako celek vykazuje lepší hospodářské výsledky a v neposlední řadě by měl zjišťovat, jestli se zaměstnanci cítí ve firmě lépe a zda řízení diverzity napomáhá k rozvoji jejich potenciálu. Tato šetření se někdy nazývají *monitoring diversity*. Pokud naměřené výsledky neodpovídají optimálnímu stavu, musí manažer provádět celý proces opětovně, dokud nedosáhne maximálního zefektivnění organizace.

¹³ Měkké dovednosti – soft skills – „*Schopnosti chování či odpovídajícího, žádoucího chování.*“ (Koubek 2009, s. 46)

¹⁴ Příkladem takových akcí může být např. European Day of Solidarity between Generations nebo Youth Employment Package (informace o programech dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu>) a jiné.

¹⁵ Benchmarking – měření a analyzování firemních procesů a porovnání s ostatními konkurenty v odvětví

3.6 Mezigenerační diverzita v postojích k práci

Výše uvedené oddíly byly spíše informativním textem o diverzitě jako celku. Nyní se zaměřím na diverzitu mezi generacemi plynoucí z odlišných postojů k práci.

V předchozím oddíle jsem uvedla, jaký je postup při zjišťování diverzity. Sekundární analýzu dat Aktér 08, lze považovat za část identifikační, částečně jsem zjistila, kde by se mohla vyskytovat postojová mezigenerační různost. Samozřejmě musíme brát v potaz, že výzkum Aktér 08 nebyl jednak zaměřen na postoje k práci, jednak byl proveden plošně na celém území ČR, nikoliv v konkrétní organizaci. Avšak i tento výzkum přinesl některé mezigenerační rozdíly v postojích k práci. Pokud by mělo být implementováno řízení mezigenerační diverzity na základě postojů k práci, musel by se udělat aktuální výzkum zaměřený více na mezigenerační rozdíly v postojích k práci v konkrétní organizaci a dále bych navrhovala kvalitativní výzkum – pozorování a hloubkové rozhovory, abychom zjistili, zda naléhavost řídit diverzitu je opravdu nutná. Zda takto smýšlí, nejen vedení organizace, ale i zaměstnanci a jestli se diverzita odráží v jejich pracovním výkonu.

Naváží-li na výzkum - z výzkumu vyplynuly následující rozdíly v postojích k práci: finanční ohodnocení, kariérní růst, jistota práce, nejednotvárnost práce, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, přístup k práci – samostatnost. Tyto oblasti rozdílů můžeme považovat za diverzitní znaky. Jak jsem již uvedla v předchozím oddíle, není ani nutné, ani žádoucí snažit se vždy diverzitu řídit. Jsou společnosti, kde to ani není možné. Z výzkumu vyplynuly některé rozdílné postoje, které si myslím, že nejsou v kompetenci managementu, aby je mohli nějakým způsobem usměrňovat, řídit a reagovat na ně. Např. jistota práce - tu na současném globalizovaném pracovním trhu nemůže zaručit téměř žádná firma. Rozdílný postoj k finančnímu ohodnocení, je rovněž problematický. Ne vždy si může firma dovolit motivovat zaměstnance vyšším platem.

3.6.1 Jak řídit mezigeneračně odlišné pracovníky?

Vycházíme-li z předpokladu, že různé postoje k práci se budou odrážet i v jednání jedinců na pracovišti, mělo by vedení firmy přikládat hodnotu těmto odlišným postojům a snažit se dle požadavků zaměstnanců vyhovět jejich hodnotové orientaci, protože to může

vést k vyšší spokojenosti se zaměstnáním. Vyšší spokojenost se může projevit ve vyšší produktivitě práce a efektivnosti využití lidského kapitálu.

Mladší generace kladla důraz na možnost kariérního růstu. Myslím si, že se nemusí jednat jen o to, aby dosáhli manažerských pozic, ale aby mohli zastávat odborné funkce specialistů, např. být hlavním technologem, IT specialistou a jiné, aby měli možnost částečně rozhodovat o dění ve firmě a dosáhli určitého společenského postavení. Dále tento požadavek je jistě spojen i s vidinou lepšího finančního ohodnocení. V současnosti mnoho větších společností nabízí mladým uchazečům (převážně čerstvým absolventům) různé trainee¹⁶ programy nebo různé rozvojové programy, kde jsou nováčci seznámeni s jejich prací a tyto programy jim umožňují se i prosadit v oblastech, které přesně nespádají do jejich oboru. Tyto programy obvykle slouží k tomu, aby všichni nováčci začali na podobné nižší pozici a měli možnost se díky svému přístupu k práci vypracovat k pozicím vyšším. Součástí programů bývá často i rotace práce. Rotace práce je jeden z důležitých nástrojů řízení diverzity. „*Rotace práce je v podstatě periodické obměňování vykonávané práce. Může jít o obměňování pracovních operací, pracovních úkolů nebo dokonce pracovních míst.*“ (Koubek 2008, s. 50) Rotace práce vede k získání nových zkušeností, dovedností a k tomu, že práce není tolik stereotypní, člověk se učí novým věcem a může se dostávat do styku s novými, zajímavými lidmi. Rotací práce by mohl být i naplněn požadavek mladší generace na práci, kde se člověk nenudí a děje se neustále něco nového. Myslím si, že možnost osobního rozvoje přes vzdělávací a rekvalifikační programy může vést k osobnímu i kariérnímu růstu. Zaměstnanci, kteří jsou ochotní vzdělávat se, a tím udržovat krok s rychlým tokem nových informací, jsou velkým přínosem pro firmu a firma by je za to měla oceňovat.

Rozvojové programy nejsou jen pro generace mladší. Možnost osobního rozvoje, ať už je spojen s kariérním růstem nebo jen investicí do lidského kapitálu, je důležitý. I starší generaci by měly firmy nabízet řadu rozvojových programů např. jazykových, komunikačních nebo programů zaměřených na specifické znalosti k danému oboru. V současnosti stále více firem využívá různé vzdělávací a rozvojové programy pro své zaměstnance.

Mladší generace by ocenila, kdyby mohla ve své práci být více samostatná. Bylo by dobré jim umožnit práci takovou, kde se částečně mohou sami prosadit a uplatnit třeba svou kreativitu. Takovou prací může být např. úseková práce na jednotlivých projektech, nebo

¹⁶ Trainee programy se snaží rozvíjet pracovní zkušenosti absolventů VŠ ve velkých společnostech. Cílem těchto programů je získat pracovní návyky, rozvíjet kreativitu a získat zkušenosti. Firmy si tímto způsobem „vychovávají“ své budoucí pracovníky. Známými programy jsou např. Program Talentum od O₂, ČEZ Potentials, Unilever Future Leaders a jiné.

částečná práce z domova. Pokud je umožněna práce z domova, jedinec může mít pocit, že má vyšší samostatnost. V současném digitálním světě není práce z domova ničím neobvyklým. Armstrong (2007) dále nabízí řešení v podobě obohacování práce. Obohacování práce by měla pracovníkovi poskytnout „(...) *tolik rozmanitosti, odpovědnosti za rozhodování a kontroly při vykonávání práce, kolik je jen možné*“ (tamtéž, s. 281). Samozřejmě dodávám, že stupeň samostatnosti je závislý na typu vykonávané práce. Starší zaměstnanci by spíše preferovali, kdyby měli samostatnosti méně. To jim může být umožněno pomocí jasně definovaného úkolu s možností zpětné vazby od nadřízeného. Zpětnou vazbu považuji za důležitý nástroj řízení diverzity, protože pomocí zpětné vazby se jedinec může dozvědět, kde jsou jeho silné a slabé stránky. Týmová práce může také naplnit požadavek na nižší samostatnost. Týmovní spolupracovníci se společně podílejí na řešení pracovních úkolů. Armstrong (2007) uvádí, že přínosem pro pracovníky by mohly být tzv. autonomní týmy. Autonomní tým „(...) *má přidělen pracovní úkol a může nezávisle uvážit, jak tuto práci udělá. Tím, že se lidem poskytuje autonomie a možnost kontrolovat svou práci, což zahrnuje i zpětnovazební informaci, se vytvářejí podmínky pro jejich vnitřní motivaci*“ (tamtéž, s. 281). Autonomní tým považuji za řešení požadavku na stupeň samostatnosti pro obě generace. Práci v takovém týmu může být naplněn požadavek mladé generace – vně týmu jim je poskytnuta samostatnost, řeší úkoly dle vlastního rozhodnutí. Zároveň starší generace spolupracuje na úkolech s generací mladší, tím se jim může dostávat i částečné kontroly.

Obě generace považovaly za důležité rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Rovnováha může být naplňována např. pomocí časově flexibilní pracovní doby. Jak vyplynulo z výzkumu viz část 2.3.6, respondenti, převážně ženy by ocenily, kdyby měly možnost zaměstnání na čas přerušit, a opět se do něj vrátit. To spojuji s plánováním mateřství. Proto by firmy mohly pomáhat maminkám programy pro matky vracející se z mateřské dovolené např. podnikovou mateřskou školkou, částečným úvazkem atd.

U starších předdůchodových respondentů bych navrhovala např. práci na částečný úvazek. Částečný úvazek umožní staršímu zaměstnanci být stále spojen s firmou, mít pocit nepostradatelnosti a zároveň mu umožní více osobního času.

Z výzkumu Aktér 08 vyplynulo, že obě generace považují za důležité nacházet se v dobrém pracovním kolektivu a být u kolegů oblíbený. Oblíbenost u kolegů nemůže zajistit ani management diversity, ale může se pokusit o zavedení a udržení příjemného pracovního kolektivu. Přátelská atmosféra může být posilována různými mimofiremními akcemi – teambuildingy, dobrovolnickými dny, charitou, sportovními a kulturními akcemi... Akce

tohoto typu mohou často pozitivně ovlivnit i vnímání společnosti jejím okolím a slouží i jako reklama. Firma by měla ukázat přátelskou tvář a snažit se prosazovat humánní přístup k zaměstnancům. Firma může s odstupem času analyzovat a měřit, zda vedlo její opatření k vyšší spokojenosti zaměstnanců a zda se implementace diversity managementu odráží v jejich pracovním výkonu.

Z výzkumu vyplynulo (bez ohledu na příslušnost ke generaci), že většina respondentů si přála pracovat v příjemném kolektivu a s vedením, které pro ně bude mít pochopení. Právě řízení diverzity může přispět k inkluzivním podmínkám pro generace a hlavně by toto řízení mělo vést k větší toleranci, humanizaci a spokojenosti zaměstnanců. Finálním výstupem řízení diverzity by mělo být pracovní prostředí, které respektuje různost jednotlivých generací a snaží se tuto různost využít. Respektováním jejich požadavků by měla vznikat dobrá pracovní atmosféra a ochota lépe spolupracovat. Jak uvádí některé motivační teorie, např. Herzberg (1959) vyšší spokojenost s prací, vede k vyšší motivaci odvádět lepší práci.

Důraz bych také kladla na spolupráci generačně odlišných jedinců, protože ti se mohou učit novým zkušenostem a znalostem jeden od druhého. Jak bylo řečeno v kapitole 1, každá generace si s sebou nese specifickou zásobu vědění, zkušeností. Mezigenerační kombinací těchto znalostí, zkušeností a dovedností může vzniknout vysoce kvalitní pracovní tým.

3.7 Zaměření na věkovou diverzitu

Jak bylo zmíněno v podkapitole o demografických změnách, stárnutí populace je nezastavitelné. Populace stárne kvůli nízké fertilitě a zvyšující se pravděpodobnosti dožití pokročilého věku. Stárnutí populace s sebou přináší otázku, jak vhodně přistupovat k těmto lidem tak, aby jejich stárnutí bylo aktivní, přínosné pro ně samotné i pro společnost.

Samotná problematika starších pracovníků by se mohla nazývat problematika 50+. Lidé nad 50 let hůře shánějí zaměstnání, častěji trpí obavami ze ztráty současného zaměstnání (proto pravděpodobně ve výzkumu Aktér 08 považovali za tolik důležité „mít jistotu práce“). Zaměstnavatelé mají často mylnou představou, že uchazeči o práci jsou již ve věku 50+ nevykonni. Zapomínají však, že jedinci 50+ jsou obvykle velmi kvalifikovaní a svými znalostmi a zkušenostmi mohou společně s mladšími kolegy tvořit velice výkonný tým. Z výzkumu také vyplynulo, že starší zaměstnanci jsou navíc často ochotni pracovat přesčas –

„investovat více energie a času, než stanoví pracovní smlouva“. Mají už dospělé děti, nemívají tak časté absence v zaměstnání, jako kolegové s mladšími dětmi. Většina starších pracovníků má provozní zkušenosti, které mladší generace už nemají. Ti chtějí hned po absolvování školy nastoupit na vyšší pracovní pozice. Na jejich obranu musím zmínit, že „(...) *situaci v nezkušenosti absolventů ztěžuje fakt, že značně poklesl počet brigád a tedy příležitostí seznámit se s pracovním procesem*“ (Eger 2009, s. 33).

Řízením věku se zabývá age management a diversity management. Age management je na rozdíl od diversity managementu zaměřen na stárnoucí pracovníky. Age je v anglické literatuře vysvětlován jako věk, v současnosti přejímá význam stárnutí. Diversity management komplexněji pojímá věkovou různorodost. Age i diversity management si kladou za cíl odstranění bariér vznikající kvůli věku a podporu věkové diverzity.

3.7.1 Problematika věkové diverzity

- Neochota zaměstnávat jedince 50+
- Znalost cizích jazyků
- Znalost práce s novými technologiemi
- Jsou ze „staré školy“/ „nové školy“
- Na starší zaměstnance jsou vynaloženy vyšší mzdové náklady

Neochota zaměstnávat jedince starší 50+, může mít svůj zárodek ve stereotypizaci starších jedinců. Nemoci, horšící se paměť, pomalejší reakce, neochota učit se novým věcem, a jiné, tyto vlastnosti většinou bývají připisovány starším lidem. Takto často nahlízejí mladší pracovníci na své starší kolegy, bohužel je to i častý pohled personalistů.

Další problematikou starších zaměstnanců může být nedostatečné přeorientování na současný globalizovaný trh s decentralizovaným vedoucím a řídicím místem organizace. Decentralizace a globalizace mají za následek užívání cizích jazyků na pracovišti. Starší zaměstnanci jsou považováni za ty, kteří s cizími jazyky, převážně těmi světovými jako jsou angličtina, němčina, francouzština...) nemají příliš zkušeností (Tuček 2003).

V současnosti patří PC neodmyslitelně k vybavení pracovišť. Mladší generace vyrůstá v informační společnosti, ve společnosti rychlé a stále se měnící. Technologie mladší generaci

obklopují po většinu jejich života. Pro starší generaci je to novodobá věc. Často bývá zmiňováno, že se na práci s moderní technikou musí teprve akomodovat.

Mezigenerační konflikt může vzniknout označováním „ze staré/nové školy“. Jedinci, kteří si nesou tuto nálepku, se vyznačují určitým fyzickým stářím, ke kterému patří: styl komunikace, oblékání, vystupování na veřejnosti, druh trávení volného času, doba strávená na pracovišti a jiné. Všechny tyto znaky jsou jednou generací vnímány, jako podnět k označení ze staré/nové školy.

Poslední bod, který z tohoto výčtu shledávám za nejdůležitější, jsou náklady spojené se staršími zaměstnanci. Starší zaměstnanci často vykonávají pracovní pozice, které vyžadují dlouholetou praxi a zkušenost. Plat je často vyjádřen lineární funkcí – s přibývajícemi zkušenostmi a praxí se zvyšuje plat. Tito zaměstnanci tvoří pro rozpočet firmy znatelnou nákladovou položku, které se často firma potřebuje zbavit.

3.7.2 Problematika zaměstnávání absolventů a jedinců 50+

Zaměstnanost absolventů a osob starších 50 let je dle statistik nízká. Statistiky, mluví jasně. Česká republika se řadí na 13. místo v Evropě s 48% nezaměstnanými ve věku 55-64 let¹⁷. Řízení diverzity by mělo dát prostor pro jedince všech věkových kategorií. Mladší uchazeči o práci sice nemají zkušenosti, zato disponují nezastaralými znalostmi a jsou někdy i kreativnější. Starší jedinci mají většinou bohaté zkušenosti. Kombinací právě těchto dvou věkově odlišných skupin jedinců může vzniknout kvalitní tým lidí, kteří mohou být velkým přínosem pro společnost. Často je proklamováno, že starším lidem ubývá sil, což může být důvod pro nepřijetí do zaměstnání. Úbytek sil starších osob považuji částečně za mýtus. Souhlasím s Egerem (2009), že většina lidí nad 50 let žije daleko aktivněji než dříve a síly začínou jedincům ubývat až kolem 70 let. Proto nevidím důvod, proč by měli být starší jedinci exkludováni z pracovního procesu kolem věku 50+. Těmto zaměstnancům by měla být naopak projevována úcta. Jak uvádí Bedrnová, Nový et al. (2007, s. 612) „*Specifikem České republiky je skutečnost, že současná věková skupina nad 50 let nabyla své zkušenosti a dovednosti během minulého režimu a je na trhu práce více ohrožena mladšími generacemi*

¹⁷ Dostupné z : <http://www.plus50.cz/clanky/7-situace-na-trhu-prace-v-cr-v-porovnani-s-ostatnimi-zememi-eu>

než západoevropští starší pracovníci”. Právě proto se domnívám, že si zaslouží ještě vyšší pozornost ze stran managementu.

Nezájem o starší jedince v pracovním procesu má ještě jiný aspekt než jen psychickou trýzeň jedince. Společnosti, které nechtějí zaměstnávat starší lidi, si neuvědomují, jaké má jejich rozhodnutí ekonomický dopad na celou společnost. Nezaměstnaný jedinec je ekonomicky neaktivní, tím pádem nepřispívá k tvorbě hrubého domácího produktu tolik, jako tomu je, když je jedinec zaměstnaný. Stát musí vyplácet sociální dávky, ty musí vybrat z kapes daňových poplatníků. Dostáváme se do začarovaného kruhu. V současnosti, kdy populační vývoj inklinuje ke stárnutí populace, je nutné dbát na to, aby starší generace nepřicházely o svoje zaměstnání a pokud se tak stane, tak aby byly co nejrychleji začleněny zpět do pracovního procesu. Inkluzí starších jedinců zpět do pracovního procesu se zabývá např. sdružení Plus 50. Nezájem ze stran firem o starší pracovníky povede ke změně důchodové a sociální politiky. Pokud bude větší podíl těchto nezaměstnaných, bude muset stát zvyšovat odvody na daně.

3.7.3 Jak z toho ven?

V této části si kladu otázku jak potlačit nebo zmírnit výše zmiňované mezigenerační a věkové problémy. Uvedené komplikace mohou zapříčinit nepříznivou pracovní atmosféru, která může ovlivňovat výkonnost jedinců, jejich postoje k práci a mezi pracovní vztahy. Neochotu zaměstnávat starší pracovníky, musíme potlačit převážně ve vedení a v personalistech. Musí být stále zdůrazňována všechna pozitiva, která s sebou zaměstnání staršího člověka přinese (znalosti, praxe, kvality výstupu, loajalita...). Nábor pracovníků by měl být uzpůsoben i starším lidem. Toto může být podpořeno například rozšíření povědomosti o kladném přístupu ke starším lidem. Nezaměstnaní se mohou bránit vytvářením různých spolků sdružující starší lidi, kteří hledají práci, nebo registrovat se v již existujících sdružení např. sdružení Plus 50, která poskytují rekvalifikační kurzy a pomoc při hledání práce těmto lidem.

Nižší úroveň znalosti světových jazyků přisuzované starší generaci je neopodstatněná. Nabídka jazykových kurzů pro firmy je v současnosti velice široká a mnoho firem ji využívá.

Některé volí levnější formu – e-learning¹⁸ a skype¹⁹ – konference, nebo klasické jazykové kurzy pro zaměstnance. Většina firem se snaží jazykovou znalost svých zaměstnanců srovnávat na stejnou úroveň. Také nezapomínejme, že starší generace má většinou znalosti ruštiny, která může být v budoucích letech pro obchodování velkou výhodou. Znalost cizích jazyků je nezbytná, proto by firma měla investovat do rozšiřování lidského kapitálu v této oblasti.

Nejen znalost jazyků, ale i znalost práce s PC, užívání nových technologií a celkové všeobecné znalosti by se měly rozšiřovat. Firma může využít neomezené možnosti výuky zaměstnanců. Současný trh se vyznačuje znalostními pracovníky. Jen ty firmy, které budou udržovat znalosti zaměstnanců na vysoké úrovni, mohou být konkurenceschopné. Apel na rozšiřování lidského kapitálu nepovažují za výsadu starších zaměstnanců. I absolventi vysokých škol se musejí přizpůsobovat inovacím pomocí soustavného vzdělávání.

Problematika tzv. labeling teorie nebo-li nálepkování „stará škola/mladá škola“ nemůže být asi zcela vymýcena, avšak zaměstnanci a vedení firem se mohou alespoň snažit tento druh stereotypizace omezit. Tuto problematiku lze částečně potlačit tzv. „tailoringem“ – šitím úkolů na míru. Každá generace si s sebou nese nějakou vědomostní a postojovou základnu, kterou užívá při řešení úkolů. Pokud by byly pracovní úkoly šité na míru jednotlivým generacím, vyvstala by nutnost mezigenerační spolupráce s úkoly, které nespádají do jejich kompetence. Tím by se mohla prohlubovat mezigenerační úcta a respekt. Toto řešení nezmírní to, že generace starších bude považována za tu „nemoderní“, kvůli stylu oblékání, hudbě a jině, avšak možná si budou generace vzájemně více vážit svých znalostí.

Problematika spojená s náklady na starší zaměstnance by měla být upřesněna. Vysoké náklady nemusí tvořit pouze starší zaměstnanci. Mladí lidé, nastupující převážně na manažerské pozice, požadují často vysoké nástupní platy, ke kterým se starší zaměstnanec dlouho propracovával. Otázkou je, zda firma přistoupí na vysoké požadavky mladých lidí. Navíc starší zaměstnanci se většinou neodvážují žádat o zvýšení mzdy, protože mají obavu ze zamítnutí a ztráty zaměstnání.

Problematika spojená s náklady na starší zaměstnance by neměla být řešena rozvázáním pracovního poměru s těmito zaměstnanci, pokud svoje úkoly plní svědomitě. Některé pracovní funkce vykonávají starší zaměstnanci kvůli svým schopnostem, znalostem a

¹⁸ E-learning je metoda vzdělávání přes internet. Můžete se vzdělávat z domova, nebo je to součástí vzdělání na pracovišti pomocí specializovaných lekcí. Často se takto vyučují cizí jazyky

¹⁹ Skype konference je také metoda vzdělávání přes internet. Lektor s Vámi komunikuje online.

praxi lépe než mladí absolventi. Absolventi škol nemohou mít tyto kvality, protože k nim se musí jedinec propracovat v průběhu své pracovní kariéry. Pokud se musí snížit náklady na danou pozici, řešením by mohla být nabídka částečného úvazku. Tím by firma nepřišla o kvalitního člověka, snížily by se náklady a pracovník by zůstal zaměstnaný. Pokud je zaměstnanec v předdůchodovém věku, tak by mu firma mohla nabídnout řízený odchod do důchodu. Některé firmy raději volí předčasný důchod, avšak řízený odchod do důchodu je příjemnější jak pro zaměstnance - nemá tak hluboký pocit neužitečnosti - tak pro zaměstnavatele, protože má čas najít si nového odborníka na tuto pozici, kterého může odcházející starší pracovník zaučit a práce nezůstane nedokončena. Pokud starší pracovník odchází nedobrovolně, nemusí být ochoten předat své dlouholeté těžce nabyté zkušenosti a nový pracovník tak často teprve začíná poznávat to, co již dávno někdo objevil, což s sebou nese zvýšené a hlavně zbytečné náklady na zapracování nových pracovníků.

Způsobů, jak diverzitu řídit je mnoho, netvrdím, že ty které jsem navrhla, jsou jediné správné.

3.8 Pozitiva pro zaměstnance

- Rozvoj potenciálu pracovníků
- Zlepšení mezilidských vztahů
- Rovnocenné příležitosti
- Investice do lidského kapitálu

Tyto 4 body považuji za nejpodstatnější přínos pro zaměstnance.

Pozitivem diverzity na pracovišti je rozvoj potenciálu pracovníků. Sřet s generačně odlišnými jedinci může pracovníky obohacovat o nové znalosti a dovednosti. Vhodné propojování činností pracovníků a utváření týmů zvyšuje produktivitu práce, kvalitu výrobků a tím zvyšuje i celkově zisky firmy.

Diversity management se snaží integrovat zaměstnance různých etnik, kultur, pohlaví, věku a jiné do jednoho pracovního kolektivu. Respektem a pochopením ostatních pracovníků, dochází k harmonizaci a utužení mezi lidských vztahů. I zaměstnanci pracující v tuzemských firmách by měli mít o této problematice základní povědomí, protože kdykoli může nastat změna vedení či vlastnictví firmy, a tak zaměstnanec, který nevykazoval znaky diverzity, je nově vykazovat může.

Řízením diverzity se otvírá trh práce pro všechny jedince rovnocenně. Tím se trh práce otevře pro variabilnější pracovní síly. Rovnocenné příležitosti by měly zkoordinovat nesoulad pramenící z odlišných přístupů k zaměstnancům. Tedy všechny zrovnoprávnit.

S řízením diverzity jsou často spojována školení, vzdělávací kurzy, zahraniční stáže, seznamování s jinými kulturami. Těmito nástroji se rozvíjí lidský kapitál jedinců.

3.9 Pozitiva pro organizaci

- Úspora nákladů
- Výhoda pro marketing
- Vyšší konkurenceschopnost
- Snížení absentérství a fluktuace zaměstnanců
- Pověst společensky odpovědné firmy
- Rozšíření nabídky pracovních sil

Jak uvádí Eger et al. (2009) zaměstnávání diverzifikované skupiny vede k lepší konkurenceschopnosti. Snižují se náklady na neschopné zaměstnance. Dá se šance širšímu spektru uchazečů, zaměstnavatel si může vybrat toho nejlepšího. Vhodným sjednocením práce diverzifikované skupiny se může zvýšit produktivita práce v pracovní době, a tak se redukuje náklady na přesčasovou práci.

„Heterogenní pracovní síla také představuje strategickou výhodu pro marketing zaměřený na různorodé skupiny zákazníky.“ (Bedrnové, Nového et al. 2007, s. 597) Firma pomocí diverzity může zjistit, o jaké nové produkty by měli různorodí zákazníci zájem. Diferenciace produktů může zaujmout nové potenciální zákazníky. Nové znalosti zaměstnanců může zvýšit kvalitu produktů a služeb, snižovat náklady na pracovní postupy a ve finálním důsledku zvýšit poptávku po produktech.

Nové produkty a nabídka pracovních míst pro všechny rovnocenně nabízené vede ke zvýšení konkurenceschopnosti na globalizovaných trzích. V současnosti těžko konkuruje menší firma nadnárodní korporaci. Avšak diversity management a s ním spojená firemní pověst může být použita jako jedna ze „zbraní“ konkurence.

Dalším pozitivem je podle Bedrnové, Nového et al. (2007, s. 597) „(...) vytváření diverzitního prostředí ve firmách pozitivně ovlivňuje spokojenost pracovníků i pracovní morálku a snižuje absentérismus a pravděpodobně komunikační nedorozumění“. Spokojenost zaměstnanců s mezilidskými vztahy a příjemná pracovní atmosféra pozitivně ovlivňuje prezenci pracovníků na pracovišti. Snížení absentérismu (nemocenské, návštěvy lékařů...) šetří náklady firmy spojené s absencí na pracovišti. Se spokojeností zaměstnanců souvisí i snížená fluktuace zaměstnanců. Pokud si firma udržuje stálé zaměstnance, opět se snižují náklady spojené se zaškolováním nových jedinců.

Diverzitou se zlepšuje pověst firmy, firma se dostane do širšího povědomí pro její etický přístup a snadněji se dostane na nové globalizované trhy.

V neposlední řadě musím ještě jednou zmínit možnost výběru z širšího spektra kandidátů o zaměstnání. Jak uvádí Armstrong (2007, s. 218) „*Co dokáže jedna osoba, nemusí dokázat jiní. Schopnosti, potenciál a inteligence jsou velmi různorodé a je třeba věnovat zvláštní péči spojováním správných lidí se správnou prací.*“

Pozitiva, která diverzita přináší pro organizace, jsou hlavně vyšší konkurenceschopnost, rozšíření nabídky svých produktů a služeb, oslovení nových zákazníků, intervence na nové trhy, a získání statusu společensky odpovědné firmy.

3.10 Negativa řízení diverzity

Stejně tak jako řízení diverzity s sebou přináší svá pozitiva, může řízení nést i svá negativa. Záporné přínasy převažují z rizika, že manažer špatně vyhodnotí situaci, a že diverzita nebude přijímána zaměstnanci.

- Nepřípravenost na změnu
- Přehnaná snaha začlenit minoritní zaměstnance do kolektivu
- Podcenění nákladů

Problém s dalekosáhlými důsledky nastane, jestliže firma není připravena na změnu. Vedoucí organizace neshledává za nutné realizovat řízení diverzity. Změnu považuje za nepodstatnou. Náklady s tím spojené a přeškolení zaměstnanců jsou pro vedoucího pracovníka nepřijatelné. Ke změně řízení dojde až tehdy, pokud něco přestane fungovat tak,

jak má. Toman (2005) tvrdí, že na změnu můžeme nahlížet dvěma způsoby. Buď změnu pokládáme za nutné zlo a přistupujeme ke změně až tehdy, když je změna opravdu nezbytná. Nebo změnu můžeme pojmout jako příležitost a výzvu a věnovat se změnám neustále. Pokud změnám nevěnujeme pozornost a necháme to zajít daleko, neexistuje příliš efektivních nástrojů, které by firmu mohly zachránit. A pokud existují, často to bývá s vyššími náklady, než pokud by se změnami začalo včas. Pokud je řízení diverzity nutné, je dobré, aby se řízení diverzity zavádělo postupně, avšak nikoliv revolučně a na poslední chvíli.

Další problematikou je, že zaměstnanci i vedení nejsou na změnu dostatečně připraveni. Častou problematikou bývá, že jsou přijata opatření, avšak zaměstnanci nejsou srozuměni s jasnými cíli těchto opatření či s úkoly s tím spojenými.

Problematiku, kterou shledávám nejzávažnější, je přehnaná a neopatrná snaha začlenit diverzifikované pracovníky do jednoho kolektivu. Toto úsilí může vést k pozitivní diskriminaci minoritních pracovníků. Ti se mohou cítit méněcenní, protože jsou to právě oni, kvůli kterým se zavádí speciální opatření, aby byli lépe integrováni např. do pracovního kolektivu. Ostatní zaměstnanci na ně mohou nahlížet jako na ty „protekční“. Podle Bedrnové, Nového et al. (2007) může nastat paradoxní efekt, kdy stereotypní vnímání menšin bude ještě více posíleno. Manažer by měl klást důraz, aby se ho vyvaroval.

Problematické také bývá, pokud manažer podcení náklady spojené s řízením změn. Finanční manažer si musí vykalkulovat, zda náklady spojené s řízením změn jsou pro něj investice do budoucna, či zda náklady s řízením spojené, budou převyšovat výnosy pramenící z řízení diverzity. Pokud manažer špatně odhadne situaci, mohou být investice vložené do řízení diverzity špatně investovaným kapitálem.

Z výše uvedených negativ je patrné, že minimalizace záporů, které řízení diverzity může přinést, závisí převážně na manažerovi, jeho etickém cítění, schopnosti a dovednosti řídit lidské zdroje a finance. Neodmyslitelnou složkou, která může napomoci k redukci negativ, jsou samotní zaměstnanci, jejich připravenost na změnu, ochota a chuť se řízení diverzity přizpůsobit.

Závěr

Tato práce se nejprve zabývala generacemi a generačními rozdíly v postojích k práci. Vzhledem ke střetávání se více generací na jednom pracovišti, je dobré znát, jaké mají jednotlivé generace postoje a jaké uznávají hodnoty.

Z výzkumu Aktér 08 vyplynulo 5 hlavních oblastí, ve kterých se projevily mezigenerační rozdíly v postojích k práci. Těmito oblastmi jsou: finanční ohodnocení, kariérní růst, jistota zaměstnání, nejednotvárnost práce a postoj k rovnováze mezi pracovním a soukromým životem. Očekávala jsem, že mladší a starší generace budou od sebe jasněji vymezeny svými postoji a hodnotami. Avšak výzkum moje očekávání jednoznačně nepotvrdil. Z výzkumu bylo patrné, že obě generace uznávají hodnotu dobrého pracovního kolektivu a empatického vedoucího. Řízení diverzity může napomoci k přátelštější pracovní atmosféře, může upevnit mezi pracovní vztahy. Mezigenerační rozdíly v postojích k práci nejsou lehce prokazatelné, vzhledem ke komplexnosti individuálních podnětů, které postoje utváří. Pro rozsáhlejší důkazy o existenci mezigeneračních rozdílů v postojích k práci bych doporučila další výzkumy relevantní k této oblasti.

Další část práce jsem věnovala řízení diverzity – řízení různorodosti. Tato tematika je poměrně novým předmětem managementu. Vzhledem k diverzitě, která nabývá stále většího rozsahu, by mělo být organizacím zdůrazňováno, že diverzitu by měly využívat jako svou konkurenční výhodu na trhu, pro vyšší efektivitu práce, ale hlavně pro vyšší spokojenost zaměstnanců. Tento typ řízení může prohloubit společensky odpovědný přístup firmy nejen ke svým zaměstnancům, ale i zákazníkům.

Zaměstnávání pracovníků různých generací s sebou přináší nutnost, aby manažeři řídili organizace tak, aby věková diverzita přinášela přidanou hodnotu do firmy, a aby byly naplňovány některé individuální požadavky pracovníků různých věkových kategorií. Správná kombinace různých postojů a přístupů k práci mladé a starší generace může vést k efektivitě a příjemnému pracovnímu prostředí. Nesmíme zapomenout zmínit, že aby k takovýmto kombinacím mohlo docházet, musí být zaměstnavatel otevřen myšlence zaměstnávat pracovníky všech věkových kategorií a tím optimálně využívat to nejcennější, co firma může mít – lidský kapitál v podobě znalostí a zkušeností.

Řízení diverzity se snaží poskytnout rovné šance všem, bez ohledu na rasu, pohlaví, či věk. Diverzita je dalším stupněm k vyšší humanizaci. Pěstováním respektu, noblesy a pokory na obou stranách generační polarity by mohly firmy udělat mnoho ve svůj prospěch.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan. Et al. *Psychologie a sociologie řízení: nejnovější trendy a postupy*. 10. Vydání. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BRISTOW, Denny. Et al. A Cross-Generational Comparison of Motivational Factors in a Sales Career Among Gen-X and Gen-Y College Students. *Journal of Personal Selling and Sales Management* [online]. 2011. roč. 31, č. 1, s. 77-85. [cit. 2012-05-04]. Dostupné z: <http://mesharpe.metapress.com/openurl.asp?genre=article>.

BUTLER, Robert, N. Ageism: A Foreword. *Journal Of Social Issues* [online]. 1980, roč. 36 č. 2, s. 8-11.[cit. 2012-05-30]. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-4560.1980.tb02018.x>.

Český statistický úřad. *Trh práce v ČR 1993-2010*. Praha: ČSÚ. 2011. [online] [cit. 2012-05-24]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/D100262209/\\$File/310311001.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/D100262209/$File/310311001.pdf).

DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DRUCKER, Peter, F. *Řízení v době velkých změn*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 285 s. ISBN 80-859-4378-6.

EGER, Ludvík. *Diverzity management*. Vyd. 1. Praha: Česká andragogická společnost, 2009, 200 s. ISBN 978-80-87306-03-1.

EUROSTAT. *Demography Report 2010: Older, more numerous and diverse Europeans*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2009. [online] [cit. 2012-04-20] ISBN 978-927-9176-036. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KE-ET-10-001/EN/KE-ET-10-001-EN.PDF.

HERZBERG, Frederick. *The motivation to work*. New York: Wiley, 1959, 157 s.

HROMÁDKOVÁ, Tereza. Děti milénia nastupují. *HN Víkend – magazín Hospodářských novin*, 2013, č. 17, s. 10-16.

HUBBARD, Edward E. *The managers pocket guide to diversity management*. Amherst: HRD Press, 2004, viii, 195 s. ISBN 08-742-5761-1.

JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 285 s. ISBN 80-717-8535-0.

KEIL, Marion. Et al. Diversity management, vzdělávací manuál. 2007, [online] [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=en> .

KNÁKALOVÁ, Lucie. *Diversity management*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2009. 142 s. Vedoucí práce Renata Kocianová.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOWSKE, Brenda J., Et al. Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology* [online]. 2010, roč. 25, č. 2, s. 265-279 [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10869-010-9171-8>.

MARADA, Radim. Karl Mannheim: Sociologie generací. S. 118 - 119. In: ŠUBRT, J.(ed.). *Historická sociologie: teorie dlouhodobých vývojových procesů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, 548 s. ISBN 978-80-7380-061-1.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

PULDOVÁ, Petra. Věková struktura, s. 19-25. In: Martin Ouředníček, Jana Temelová, Lucie Pospíšilová. *Atlas sociálně prostorové diferenciace České republiky: Atlas of socio-spatial differentiation of the Czech Republic*. Vyd. 1. Editor V Praze: Karolinum, 2011, 137 s. ISBN 978-802-4618-890.

RABUŠIC, Ladislav, Jana, HAMANOVÁ. *Hodnoty a postoje v ČR 1991-2008: (pramenná publikace European Values Study)*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009, 324 s. ISBN 978-802-1049-529.

RYDER, Norman B. The Cohort as a Study in the Concept of Social Change. *American Sociological Review*. [online]. 1965 roč. 30 č. 6, s. 843-861.[cit. 2013-05-03]. Dostupné z : <http://www.soc.washington.edu/users/brines/ryder.pdf>.

TOMAN, Miloš. *Řízení změn*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005, 148 s. Management praxe. ISBN 80-86851-13-3.

TUČEK, Milan. *Dynamika české společnosti a osudy lidí na přelomu tisíciletí*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakl., 2003, 428 s. Studie (Sociologické nakladatelství), sv. 37. ISBN 80-864-2922-9.

VIDOVIČOVÁ, Lucie. *Stárnutí, věk a diskriminace - nové souvislosti*. 1. vyd. Brno: Mezinárodní politologický ústav Masarykovy univerzity, 2008, s. 233. ISBN 978-80-210-4627-6.

Příloha č. 1: Reprezentativita výběrového souboru

Tabulka – Věková kategorie

| Věková kategorie | Počet | Vyjádření v % |
|------------------|-------|---------------|
| 18-29 let | 283 | 23,1 |
| 30-44 let | 419 | 34,2 |
| 45-59 let | 383 | 31,3 |
| 60-65let | 140 | 11,4 |
| Celkem | 1225 | 100,0 |

Tabulka – Vzdělání respondenta

| Vzdělání | Počet | Vyjádření v % |
|-----------------------|-------|---------------|
| Základní | 85 | 6,9 |
| Vyučen (bez maturity) | 504 | 41,1 |
| Maturita | 472 | 38,5 |
| VŠ | 160 | 13,1 |
| Celkem | 1221 | 99,7 |

Tabulka – Kraj

| Kraj | Počet | Vyjádření v % |
|----------------------|-------|---------------|
| Praha | 145 | 11,8 |
| Středočeský kraj | 141 | 11,5 |
| Jihočeský kraj | 77 | 6,3 |
| Plzeňský kraj | 65 | 5,3 |
| Karlovarský kraj | 34 | 2,8 |
| Ústecký kraj | 100 | 8,2 |
| Liberecký kraj | 54 | 4,4 |
| Královéhradecký kraj | 63 | 5,1 |
| Pardubický kraj | 66 | 5,4 |
| Kraj Vysočina | 63 | 5,1 |
| Jihomoravský kraj | 139 | 11,3 |
| Olomoucký kraj | 72 | 5,9 |
| Zlínský kraj | 70 | 5,7 |
| Moravskoslezský kraj | 136 | 11,1 |
| Celkem | 1225 | 100,0 |

Příloha č. 2: Dotazník – vybrané otázky v celém znění

2. Pokud byste si mohl(a) vybrat, bral(a) byste raději práci, která by Vám poskytovala více klidu za méně peněz, nebo méně klidu za více peněz?

$N = 1225$

| | |
|---|------|
| 1. Dostatek klidu a jistotu do budoucna, i když plat bude poněkud nižší | 54,3 |
| 2. Dobrý plat, i když práce bude méně klidná a bude v ní i určitá nejistota | 45,7 |

5. Následující věci seřadíte podle toho, jak důležité byly, jsou nebo by mohly být pro Vás v zaměstnání nebo při podnikání:

Pokyn: Předložte KARTU 5! Zapisujte v pořadí od jedničky do pětky!

| Pořadí: | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|--------|
| A. Obsah, náplň vykonané práce | 25,5 | 31,9 | 22,9 | 13,2 | 6,6 | N=1215 |
| B. Jistota zaměstnání | 46,4 | 20,3 | 16 | 11,4 | 5,9 | N=1214 |
| C. Dostatek volného času | 3,3 | 11 | 18,1 | 35 | 32,6 | N=1211 |
| D. Možnost rychlého vzestupu | 2,3 | 10,1 | 15,7 | 24,3 | 47,6 | N=1207 |
| E. Vysoký příjem | 23 | 27,6 | 27,5 | 15,5 | 6,7 | N=1215 |

9. Dotazník si ještě ponechte. V jednotlivých řádcích tabulky vidíte vlevo a vpravo vždy dvojice protikladných charakteristik, mezi nimiž je pět políček.

Zakroužkujte číslo v tom políčku mezi oběma krajními možnostmi, které nejlépe vystihuje Váš typický osobní přístup, jednání, které je pro Vás příznačné.

Jednička znamená, že Vás zcela přesně vystihuje charakteristika uvedená vlevo. Pětka znamená, že Vás zcela vystihuje charakteristika vpravo. Trojka znamená „tak napůl“, dvojka a čtyřka se blíží té či oné straně. Pro přesné vyjádření svého typického postoje využijte všech pěti políček.

| | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|--|----------|
| A. Nelituji úsilí a času, abych zadaný úkol splnil co nejlépe. | 27,2 | 44,5 | 18,7 | 7,9 | 1,8 | Snažím se úkol splnit jen tak, aby byl výsledek jakž takž přijatelný | N = 1217 |
| B. V pracovní skupině se snažím ujmout vedení | 9,6 | 26,5 | 31,8 | 21,9 | 10,1 | V pracovní skupině rád přenechám vedení někomu jinému | N = 1217 |
| C. Při plnění úkolu většinou chci, aby bylo po mém | 8,0 | 22,7 | 38,0 | 24,4 | 6,9 | Při plnění úkolu je nutné vzít v úvahu, co chtějí nebo si již odzkoušeli ostatní | N = 1217 |
| D. Mým cílem je být jen tak dobrý, abych prošel | 5,0 | 18,3 | 43,1 | 27,7 | 5,9 | Mým cílem je vždy předhlonit ostatní | N = 1217 |
| E. Při neshodě řeknu svůj názor nahlas | 20,9 | 38,0 | 24,6 | 14,1 | 2,4 | Při neshodě ustoupím, pokud lidé, které mám rád, jsou proti mně | N = 1217 |
| F. V práci se většinou vyhýbám rizikům | 9,6 | 26,0 | 35,2 | 23,7 | 5,4 | V práci se postavím k rizikům čelem a vezmu je na sebe | N = 1217 |
| G. Normy a pravidla vždy dodržuji | 23,5 | 44,1 | 23,4 | 8,1 | 0,9 | Normy a pravidla často porušuji | N = 1215 |
| H. Sportem a koníčky se zabývám jen pro zábavu | 32,1 | 34,1 | 21,1 | 9,4 | 3,4 | Ve sportu a koníčcích chci co nejvíce vyniknout | N = 1215 |
| I. Při práci na skupinovém úkolu jsem rád, když mohu hodně mluvit do výsledku | 9,4 | 29,2 | 37,0 | 18,7 | 5,8 | Při práci na skupinovém úkolu se rád přizpůsobím ostatním | N = 1217 |
| J. Když spolupracuji s ostatními, obvykle chci být lepší než oni | 8,6 | 26,8 | 35,8 | 20,1 | 8,8 | Když spolupracuji s ostatními, nemusím nad nimi vynikat | N = 1216 |

10. Pokud pracujete nebo uvažujete o zaměstnání, jak jsou podle Vašeho názoru důležité následující věci? Ohodnoťte, prosím, následující věci, které Vám budu číst, pomocí pětibodové stupnice, kdy jednička znamená, že jsou pro Vás velmi důležité, a pětka znamená, že jsou pro Vás zcela nedůležité.

Pokyn: Předložte KARTU 10 a zakroužkujte jednu odpověď v každém řádku!

| | | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|---|------------------|
| Velmi důležité | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Zcela nedůležité |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

| | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|--------|
| A. Mít hodně práce, méně volného času a vyšší plat | 12,2 | 36,6 | 36 | 13 | 2,2 | N=1220 |
| B. Mít hodně práce, ale možnost si pružně řídit práci dle svého rozvrhu | 22,7 | 48 | 22,9 | 5,4 | 0,9 | N=1222 |
| C. Být na pracovišti, kde jsou jak staří zaměstnanci, tak úplní nováčci | 9,2 | 26,3 | 41,9 | 14,8 | 7,9 | N=1221 |
| D. Starat se o budoucnost firmy, v níž pracuji | 13,2 | 32,1 | 33,7 | 15,4 | 5,6 | N=1222 |
| E. Když je potřeba do firmy "investovat" více energie, času, a práce než stanoví pracovní smlouva | 11,5 | 36 | 34,2 | 13,8 | 4,5 | N=1221 |
| F. Pracovat v organizaci s dobrou pověstí | 34,7 | 43,1 | 17 | 4,3 | 0,9 | N=1217 |
| G. Pracovat v organizaci, která zaměstnancům nabízí možnost rozvoje, učení se, kariérového postupu | 30,2 | 40,9 | 20,4 | 6,6 | 2 | N=1221 |
| H. Pracovat tam, kde si zaměstnanci při práci užijí legraci a mohou se dobře bavit | 30 | 42,4 | 23,6 | 3,4 | 0,7 | N=1222 |
| I. Pracovat ve firmě, která umožní rovnováhu mezi pracovním a osobním životem | 17,4 | 34,3 | 31,7 | 12,4 | 4,3 | N=1220 |
| J. Mít možnost začít a skončit s prací ve kteroukoliv denní dobu (dle možnosti firmy např. klouzavá pracovní doba | 17,1 | 33 | 31,1 | 13,7 | 5,1 | N=1219 |
| K. Mít možnost práci pro firmu na určitou dobu přerušit a poté se opět vrátit | 12 | 26,1 | 31,6 | 18,8 | 11,6 | N=1220 |
| L. Pracovat ve firmě, která přináší neustále něco nového a člověk se nenudí | 19,7 | 41,2 | 26,9 | 9,7 | 2,5 | N=1220 |
| M. Pracovat ve skupině se stejně starými lidmi, se stejnou generací | 9,5 | 25,6 | 38,8 | 17,4 | 8,6 | N=1221 |
| N. V jedné firmě setrvat pokud možno celý život | 11,3 | 17,9 | 33,9 | 21,3 | 15,7 | N=1219 |

18. Jak dlouho by asi člověk měl podle Vás pracovat v jedné firmě? Z odpovědí na KARTĚ 18 vyberte jednu, která nejlépe vystihuje Váš názor.

Pokyn: Předložte KARTU 18!

N=1215

| | |
|---|------|
| Nejlepší je s nějakou aspoň trochu solidní firmou spojit celý svůj profesní život | 42,1 |
| Nejlepší je setrvat v jednom podniku alespoň 5 let | 44,3 |
| Myslím, že je dobré zůstat maximálně 3 roky a potom se třeba zase rozhlédnout jinde | 9,6 |
| Člověk by měl být v jedné firmě třeba jen rok, naučit se něco nového a jít zase dál | 4,0 |

20. Pokud jde o Vás a Vaši pracovní pozici, toužíte po:

N=1218

| | |
|---|------|
| Co největším pracovním úspěchu a co nejrychlejším postupu | 12,6 |
| Rozumné rovnováze mezi pracovním a soukromým životem | 80,1 |
| Pracovní růst Vás nezajímá, chcete se věnovat především mimopracovnímu životu | 7,3 |

23. Na KARTĚ 23 jsou uvedeny právě probrané věci. Vyberte ze seznamu tu věc, která je pro Vás nejdůležitější, a potom tu, která je druhá v pořadí.

Pokyn: Předložte KARTU 23 a čísla vybraných položek vypište do rámečků!

a) PRVNÍ nejdůležitější

N=1210

| | |
|---|------|
| Dodržovat pravidla předepsaného oblékání na pracovišti | 2,9 |
| Získávat odměnu či pochvalu bezprostředně po dobrém výkonu | 15,0 |
| Mít vyšší mzdu nebo plat, třeba i za cenu horších vztahů na pracovišti nebo horší práce | 6,6 |
| Mít dobré vztahy na pracovišti, třeba i za cenu nižšího příjmu | 9,9 |
| Mít zaměstnaneckou slevu na služby nebo produkty firmy | 3,5 |
| Mít možnost rozhodovat o práci i o lidech | 4,7 |
| Mít určitou nezávislost na nadřízeném i za cenu nižšího platu | 3,2 |
| Dostávat finanční náhradu za náklady na dojíždění | 2,6 |
| Mít zdarma hodně zaměstnaneckých výhod | 3,9 |
| Mít kvalitní a cenově přiměřené stravování přímo v práci | 3,1 |
| Mít možnost využívat prostory v zaměstnání určené k odpočinku a obnově sil zaměstnanců | 0,7 |
| Dostávat spravedlivou odměnu ve vztahu k jiným, k srovnatelnému výkonu | 41,0 |
| Mít možnost vydělat více díky přijetí určitého, třeba zdravot. nebo podnikat. rizika | 2,9 |

30. Při plnění pracovního úkolu, máte-li objasnit a vysvětlit svou činnost:

N=1205

| | |
|--|------|
| Dáváte přednost krátkým vyjádřením, stručným faktům, číslům, nákresem | 63,4 |
| Jde Vám většinou o vystihnutí souvislostí, a proto raději poskytnete delší vyjádření | 36,6 |

34. Při své práci na určitém úkolu máte sklon klást důraz na to, abyste:

N=1219

| | |
|---|------|
| Byl(a) uvážlivý(á), důsledný(á), systematický(á) a promyslel(a) to nejlepší a nejčistší řešení | 56,9 |
| Dosáhl(a) co nejrychlejšího výsledku třeba i více prostředky či metodami, které se v danou chvíli jeví jako nejvýhodnější | 43,1 |

36. Při plnění pracovního úkolu je pro Vás příjemnější:

N=1218

| | |
|--|-------------|
| Spolupracovat s kolegou/gyní, problém prodiskutovat a potom jej řešit | 62,5 |
| Úkol řešit sám. Potřebné informace či pomoc je možné si dodatečně zjednat | 37,5 |

40. Která z následujících vlastností nejlépe charakterizuje Váš přístup k řešení nějaké pracovního úkolu?

N=1220

| | |
|--|-------------|
| Důslednost a systematičnost | 29,7 |
| Rychlost a efektivnost řešení | 41,2 |
| Promýšlení i méně očekávaných řešení a dopadů | 18,7 |
| Ohled na pocity a hodnoty spolupracovníků | 10,4 |

41. Zamyslete se, prosím, nad svou prací, svou pracovní historií a kariérou. Nejprve u každé položky odpovíte, co je podle Vašeho názoru v práci důležité více a co méně. Odpovídejte pomocí KARTY 10.

Pokyn: Předložte KARTU 10! V každé řádce je třeba zakroužkovat jedno číslo u důležitosti a jedno číslo u míry naplnění!

| | | Důležitost | | | | | |
|----|--|------------|------|------|------|-----|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| A. | Být členem dobrého kolektivu, týmu | 50,2 | 37,5 | 8,3 | 2,9 | 1,1 | N=1220 |
| B. | Mít kontrolu od nadřízeného a jasný úkol | 19,8 | 38,3 | 31,3 | 8,0 | 2,6 | N=1219 |
| C. | Mít schopnost plnit několik úkolů najednou | 17,5 | 36,0 | 32,5 | 11,1 | 3,0 | N=1218 |
| D. | Přizpůsobit se snadno novým podmínkám | 29,9 | 45,0 | 19,7 | 4,6 | 0,7 | N=1216 |
| E. | Být v práci nezávislý, mít samostatnost | 35,9 | 38,0 | 18,8 | 6,5 | 0,8 | N=1221 |
| F. | Nacházet porozumění u nadřízeného | 39,2 | 38,5 | 18,2 | 2,8 | 1,3 | N=1217 |
| G. | Mít možnost tvořit, uplatňovat svoje nápady | 33,8 | 37,2 | 21,4 | 6,1 | 1,6 | N=1219 |
| H. | Umět pracovat s moderní technikou | 43,8 | 30,9 | 17,4 | 6,0 | 1,9 | N=1215 |
| I. | Dokázat si získat lidi, umět je řídit a vést | 27,2 | 32,7 | 25,3 | 11,6 | 3,2 | N=1215 |
| J. | Mít lásku ke své práci | 35,4 | 38,9 | 20,3 | 4,4 | 0,9 | N=1220 |
| K. | Být oblíbený mezi spolupracovníky | 28,1 | 46,0 | 20,8 | 3,9 | 1,2 | N=1219 |
| L. | Být užitečným týmovým hráčem | 31,2 | 45,3 | 18,2 | 3,9 | 1,3 | N=1220 |
| M. | Být ekonomickým přínosem pro firmu | 28,3 | 37,9 | 24,9 | 6,7 | 2,2 | N=1219 |
| N. | Umět řešit spory a konflikty v práci | 31,5 | 41,6 | 21,6 | 3,9 | 1,4 | N=1219 |
| O. | Dokázat se postavit svým kolegům | 18,4 | 37,0 | 32,2 | 9,8 | 2,5 | N=1220 |
| P. | Umět přijmout kritiku i ocenění | 28,1 | 44,9 | 21,9 | 3,9 | 1,3 | N=1219 |
| Q. | Neodsuzovat ostatní za jejich odlišné názory | 23,6 | 42,8 | 26,9 | 5,3 | 1,4 | N=1219 |
| R. | Být důkladný při plnění pracovních úkolů | 46,3 | 36,8 | 13,6 | 2,7 | 0,6 | N=1219 |
| S. | Být loajální s firmou, pro kterou pracujete | 33,1 | 40,1 | 21,3 | 4,4 | 1,0 | N=1218 |
| T. | Pracovat poctivě a často i tvrdě | 35,7 | 40,1 | 19,7 | 3,9 | 0,6 | N=1219 |
| U. | Umět se vyrovnat s nejasnou situací, změnou | 26,3 | 44,8 | 23,8 | 4,6 | 0,6 | N=1219 |
| V. | Mít dost kuráže projevit nesouhlas | 25,9 | 42,7 | 24,0 | 6,3 | 1,1 | N=1219 |
| W. | Být plně soběstačný | 40,6 | 38,1 | 17,9 | 2,6 | 0,8 | N=1221 |

44. A nyní zkusíme srovnat oblast práce se situací v osobním životě. Zamyslete se, prosím, nad následujícími položkami a pokuste se je zhodnotit z hlediska důležitosti. Odpovídejte laskavě opět pomocí KARTY 10.

Pokyn: Předložte KARTU 10 a zakroužkujte jednu odpověď v každém řádku!

| Velmi důležité | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Zcela nedůležité | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|------|------|------|------|------|------------------|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| A. Mít rodinu | | | | | | | 70,2 | 20 | 7,4 | 1,8 | 0,6 | N=1222 | | | | | | |
| B. Mít stálého partnera a kvalitní vztah | | | | | | | 69 | 21,8 | 7,3 | 1,6 | 0,3 | N=1222 | | | | | | |
| C. Nedostat se k hranici životního minima, vyhnout se závislosti na podpoře nebo sociálních dávkách | | | | | | | 66,8 | 23,8 | 7,3 | 1,6 | 0,6 | N=1221 | | | | | | |
| D. Užívat si života | | | | | | | 30,1 | 39 | 25,6 | 4,3 | 1,1 | N=1224 | | | | | | |
| E. Stát se známým, slavným | | | | | | | 3 | 8,4 | 23,7 | 34,1 | 30,8 | N=1219 | | | | | | |
| F. Být dobrým vedoucím/manažerem a rychle vybudovat kariéru | | | | | | | 11,9 | 22 | 30,4 | 21,1 | 14,6 | N=1222 | | | | | | |
| G. Mít v organizaci důležité postavení, být vidět, být oceňován | | | | | | | 11,6 | 33,1 | 31,5 | 16,1 | 7,7 | N=1220 | | | | | | |

Příloha č. 3: Otázky podle tématických okruhů

V této příloze jsou roztrženy jednotlivé otázky z přílohy č. 2 do tématických okruhů podle toho, na co byly otázky zaměřené. Na začátku jednotlivých okruhů uvádím tučně vyznačený název celkové souhrnné kategorie. Pod ním následují kurzívou vyznačené, postupně řazené otázky, které jsem zahrnula do jednotlivých kategorií. Pro lepší orientaci v textu uvádím nejprve číslo otázky, a za ním výrok z dotazníku. U otázek, které byly zaměřeny na více podotázek (např. otázka č. 5 se skládá z 5A, 5B...5E) nejprve uvádím buď otázku v celém znění, nebo jen tu část, která zahrnuje dotazovaný prvek. Poté následují jednotlivé podotázky.

Otázky jsou totožné s otázkami z přílohy č. 2, pouze roztrženy do souhrnných kategorií.

Hodnocení a oceňování

2) „Pokud byste si mohl(a) vybrat, brala byste raději práci, která by Vám poskytovala více klidu za méně peněz, nebo méně klidu za více peněz?“

5) „Následující věci seřadte podle toho, jak důležité byly, jsou nebo by mohly být pro Vás v zaměstnání nebo podnikání.“

5E) „Vysoký příjem“

23) „Vyberte ze seznamu tu věc, která je pro Vás nejdůležitější.“

23) „Dostávat spravedlivou odměnu ve vztahu k jiným, k srovnatelnému výkonu“

23) „Získávat odměnu či pochvalu bezprostředně po dobrém výkonu“

Kariérní růst

5) „Následující věci seřadte podle toho, jak důležité byly, jsou nebo by mohly být pro Vás v zaměstnání nebo podnikání.“

5D) „Možnost rychlého vzestupu“

20) „(...)toužíte po: „Co nejrychlejším pracovním úspěchu a co nejrychlejším postupu“

20) „(...)toužíte po: „Pracovní růst Vás nezajímá, chcete se věnovat především mimopracovnímu životu“

44) „(...)Zamyslete se, prosím nad následujícími položkami a pokuste se je zhodnotit z hlediska důležitosti(...)“

44F) „Být dobrým vedoucím a manažerem a rychle vybudovat kariéru“

Vůdcovství

9) „(...) Zakroužkujte číslo (...), které nejlépe vystihuje Váš typický osobní přístup, jednání, které je pro Vás příznačné (...)“

9B) „V pracovní skupině se snažím ujmout vedení“

9C) „Při plnění úkolů většinou chci, aby bylo po mém“

9I) „Při práci na skupinovém úkolu jsem rád, když hodně můžu mluvit do výsledku“

9J) „Když spolupracuji s ostatními, obvykle chci být lepší než oni“

Uznání

44) „(...)Zamyslete se, prosím nad následujícími položkami a pokuste se je zhodnotit z hlediska důležitosti.(...)“

44E) „Stát se známým, slavným“

44G) „Mít v organizaci důležité postavení, být vidět, oceňován“

Vztahy na pracovišti

41) „Zamyslete se, prosím, nad svou prací, svou pracovní historií a kariérou. Nejprve u každé položky odpovězte, co je podle Vašeho názoru v práci důležité více a co méně.“

41F) „Nacházet porozumění u svého nadřízeného“

41K) „Být oblíbený mezi spolupracovníky“

Rovnováha mezi osobním a pracovním životem

5) „Následující věci seřadte (na pětibodové škále pozn. A.M.) podle toho, jak důležité byly, jsou nebo by mohly být pro Vás v zaměstnání nebo podnikání.“

5C) „Dostatek volného času“

10) „Pokud pracujete nebo uvažujete o zaměstnání, jak jsou podle Vašeho názoru důležité následující věci?(...)“

10A) „Mít hodně práce, méně volného času a vyšší plat“

10B) „Mít hodně práce, ale možnost si pružně řídit práci dle svého rozvrhu“

10E) „Když je potřeba do firmy investovat více energie, času a práce, než stanoví pracovní smlouva“

10I) „Pracovat ve firmě, která umožní najít rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem“

10J) „Mít možnost začít a skončit s prací v kteroukoli denní dobu (dle možností firmy, např. klouzavá pracovní doba)“

10K) „Mít možnost práci pro firmu na určitou dobu přerušit a poté se opět vrátit zpět“

20) „(...)toužíte po: „Rozumné rovnováze mezi pracovním a soukromým životem“

44) „(...)Zamyslete se, prosím nad následujícími položkami a pokuste se je zhodnotit z hlediska důležitosti.(...)“

44A) „Mít rodinu“

44B) „Mít stálého partnera a kvalitní vztah“

44D) „Užívat si života“

Jistota zaměstnání

2) „Pokud byste si mohl(a) vybrat, brala byste raději práci, která by Vám poskytovala více klidu za méně peněz, nebo méně klidu za více peněz?“

5) „Následující věci seřadte (na pětibodové škále pozn. A.M.) podle toho, jak důležité byly, jsou nebo by mohly být pro Vás v zaměstnání nebo podnikání.“

5B) „Jistota zaměstnání“

Loajalita k firmě

10) „Pokud pracujete nebo uvažujete o zaměstnání, jak jsou podle Vašeho názoru důležité následující věci?(...)“

10D) „Starat se o budoucnost firmy, v níž pracuji“

10F) „Pracovat v organizaci s dobrou pověstí“

10N) „V jedné firmě setrvat pokud možno celý život“

18) „Jak dlouho by asi člověk měl podle Vás pracovat v jedné firmě?“

„Nejlepší je s nějakou alespoň trochu solidní firmou spojit celý svůj profesní život“

„Nejlepší je setrvat v jednom podniku alespoň 5 let“

„Myslím, že je dobré zůstat maximálně 3 roky“

„Člověk by měl být v jedné firmě třeba jen rok“

Pracovní náplň, pracovní podmínky

5) „Následující věci seřadte (na pětibodové škále pozn. A.M.) podle toho, jak důležité byly, jsou nebo by mohly být pro Vás v zaměstnání nebo podnikání.“

5A) „Obsah, náplň vykonané práce“

10) „Pokud pracujete nebo uvažujete o zaměstnání, jak jsou podle Vašeho názoru důležité následující věci?(...)“

10G) „Pracovat v organizaci, která zaměstnancům nabízí možnost rozvoje, učení se, kariérního postupu“

10H) „Pracovat tam, kde si zaměstnanci při práci užijí legraci a mohou se dobře bavit“

10L) „Pracovat ve firmě, kde se člověk nenudí“

Přístup k řešení úkolů

9) „(...) Zakroužkujte číslo (...), které nejlépe vystihuje Váš typický osobní přístup, jednání, které je pro Vás příznačné. (...)“

9A) „Nelituji úsilí a času, abych zadaný úkol splnil co nejlépe“

9D) „Mým cílem je být tak dobrý, abych prošel“

30) „Při plnění pracovního úkolu, máte-li objasnit a vysvětlit svou činnost:“

„Dáváte přednost krátkým vyjádřením, stručným faktům, číslům, nákresem“

„Jde Vám o vystihnutí souvislostí, a proto raději poskytnete delší vyjádření“

34) „Při své práci na určitém úkolu máte sklon klást důraz na to, abyste:“

„Byl(a) uvážlivý(á), důsledný(á), systematický(á) a promyslel(a) to nejlepší a nejčistější řešení“

„Dosáhl(a) co nejrychlejšího výsledku třeba i více prostředky či metodami, které se v danou chvíli jeví jako nejvýhodnější“

36) „Při plnění pracovního úkolu je pro Vás příjemnější:“

„Spolupracovat s kolegou/kolegyní, problém prodiskutovat a potom jej řešit“

„Úkol řešit sám. Potřebné informace či pomoc je možné si dodatečně zjednat“

40) „Které z následujících vlastností nejlépe charakterizuje Váš přístup k řešení nějakého pracovního úkolu:“

„Důslednost a systematicčnost“

„Rychlost a efektivnost řešení“

„Promyšlení i méně očekávaných řešení a dopadů“

„Ohled na pocity a hodnoty pracovníků“

Příloha č. 4: Otázka č. 2 – Preference jistoty, klidu nebo platových podmínek

Tabulka – Preference dostatek jistoty, klidu, plat nižší/ méně klidu plat vyšší

| | VĚKOVÁ KATEGORIE | |
|----------------------------|------------------|-------------|
| | 18 - 29 let | 45 - 59 let |
| Dostatek klidu, plat nižší | 111(39,2%) | 238(52,6%) |
| Dobry plat, méně klidu | 172(60,8%) | 145(47,4%) |
| Celkem | 283 (100%) | 383 (100%) |

χ^2 test signifikantní na hladině $\alpha = 0,05$

Příloha č. 5: Otázka č. 5E – Důležitost výše platu

Tabulka – Důležitost výše platu

| | | | VĚKOVÁ KATEGORIE | |
|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------|-------------|
| | | | 18 - 29 let | 45 - 59 let |
| Důležitost - Vysoký příjem | 1 – Velmi důležité | Počet | 92(32,7%) | 67(17,5%) |
| | | Adjustova- ná rezidua | 4,5 | -4,5 |
| | 2 | Počet | 80(28,5%) | 107(28%) |
| | | Adjustova- ná rezidua | ,1 | -,1 |
| | 3 | Počet | 59(21%) | 123(17,3%) |
| | | Adjustova- ná rezidua | -3,2 | 3,2 |
| | 4 | Počet | 36(12,8%) | 66(17,3%) |
| | | Adjustova- ná rezidua | -1,6 | 1,6 |
| | 5 – Zcela nedůležité | Počet | 14(5%) | 19(5%) |
| | | Adjustova- ná rezidua | ,0 | ,0 |
| Celkem | | Počet | 281 | 382 |
| | | | 100 % | 100 % |

χ^2 test signifikantní na hladině $\alpha = 0,05$

Příloha č. 6: Otázka č. 23 – Pořadí důležitosti vybraných výroků

Tabulka - 1. a 2. Pořadí důležitosti jednotlivých výroků

| | VĚKOVÁ KATEGORIE | |
|---|------------------|-------------|
| | 18 - 29 let | 45 - 59 let |
| 1. Dostávat spravedlivou doměnu ve vztahu k jiným | 112(40%) | 169(40,8%) |
| 2. Získávat odměnu či pochvalu bezprostředně po dobrém výkonu | 48(17,1%) | 60 (14,5%) |

Příloha č. 7: Otázka č. 44F – Důležitost být dobrým vedoucím/manažerem a rychle vybudovat kariéru

Tabulka - Důležitost být vedoucím/manažerem a rychle vybudovat kariéru

| | | | VĚKOVÁ KATEGORIE | |
|--|----------------------|------------------------------|-------------------|-------------------|
| | | | 18 - 29 let | 45 - 59 let |
| Být dobrým vedoucím, manažerem a rychle vybudovat kariéru | 1 – Velmi důležité | Počet Adjustovaná rezidua | 43(15,2%) 1,5 | 43(11,2%) -1,5 |
| | 2 | Počet Adjustovaná rezidua | 78(27,7%) 3,4 | 64(16,7%) -3,4 |
| | 3 | Počet Adjustovaná rezidua | 84(29,8%) -,1 | 116(30,3%) ,1 |
| | 4 | Počet Adjustovaná rezidua | 50(17,7%) -2,2 | 95(24,8%) 2,2 |
| | 5 – Zcela nedůležité | Počet Adjustovaná rezidua | 27(9,6%) -2,7 | 65(17%) 2,7 |
| | Celkem | Počet | 281 100 % | 382 100 % |

χ^2 test signifikantní na hladině $\alpha = 0,05$

Příloha č. 8: Otázka č. 41E– Důležitost být v práci nezávislý, mít samostanost

Tabulka – Důležitost být v práci nezávislý, samostatný

| | | | VĚKOVÁ KATEGORIE | |
|---|----------------------|-----------------------------------|-------------------|--------------------|
| | | | 18 - 29 let | 45 - 59 let |
| Důležitost - Být v práci nezávislý, mít samostatnost | 1 – Velmi důležité | Počet Adjustova- ná rezidua | 118(42%) 3,1 | 116(30,4%) -3,1 |
| | 2 | Počet Adjustova- ná rezidua | 97(34,5%) -2,0 | 160(42%) 2,0 |
| | 3 | Počet Adjustova- ná rezidua | 46(16,4%) -1,0 | 74(19,4%) 1,0 |
| | 4 | Počet Adjustova- ná rezidua | 18(6,4%) -,2 | 26(6,8%) ,2 |
| | 5 – Zcela nedůležité | Počet Adjustova- ná rezidua | 2(0,7%) -,7 | 5(1,4%) ,7 |
| | Celkem | Počet | 281 100 % | 381 100 % |

χ^2 test signifikantní na hladině $\alpha = 0,05$

Příloha č. 9: Otázka č. 44E – Důležitost stát se slavným, známým

Tabulka - Důležitost stát se známým, slavným

| | | | VĚKOVÁ KATEGORIE | |
|--------------------------------|----------------------|------------------------------|-------------------|-------------------|
| | | | 18 - 29 let | 45 - 59 let |
| Stát se známým, slavným | 1 – Velmi důležité | Počet Adjustovaná rezidua | 12 (4,3%) 1,9 | 7 (1,8%) -1,9 |
| | 2 | Počet Adjustovaná rezidua | 38(13,5%) 3,0 | 25 (6,6%) -3,0 |
| | 3 | Počet Adjustovaná rezidua | 82(29,2%) 1,8 | 88 (23%) -1,8 |
| | 4 | Počet Adjustovaná rezidua | 92(32,7%) -,6 | 133(34,8%) ,6 |
| | 5 – Zcela nedůležité | Počet Adjustovaná rezidua | 57(20,3%) -3,8 | 129(33,8%) 3,8 |
| | Celkem | Počet | 281 100 % | 382 100 % |

χ^2 test signifikantní na hladině $\alpha = 0,05$

Příloha č. 10: Otázka č. 10A, 10E – Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem

Tabulka – Hodně práce, méně volného času, vyšší plat

| | | | VĚKOVÁ KATEGORIE | |
|--|----------------------|-----------------------------------|--------------------|-------------------|
| | | | 18 - 29 let | 45 - 59 let |
| Mít hodně práce, méně volného času a vyšší plat | 1 – Velmi důležité | Počet Adjustova- ná rezidua | 36(12,8%) ,8 | 41(10,9%) -,8 |
| | 2 | Počet Adjustova- ná rezidua | 117(41,5%) -2,6 | 127(33,3%) 2,6 |
| | 3 | Počet Adjustova- ná rezidua | 91(32,3%) -,5 | 161(42,3%) ,5 |
| | 4 | Počet Adjustova- ná rezidua | 29(10,3%) -,6 | 44(11,5%) ,6 |
| | 5 – Zcela nedůležité | Počet Adjustova- ná rezidua | 9(3,2%) ,9 | 8(2,1%) -,9 |
| | Celkem | Počet | 282 100 % | 381 100 % |

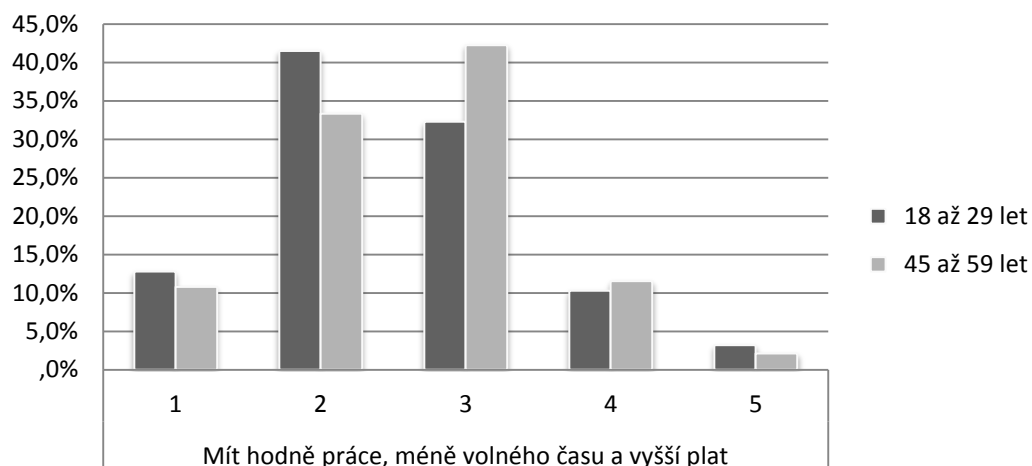
χ^2 test signifikantní na hladině $\alpha = 0,05$

Tabulka – Obětování vlastního času na úkor práce

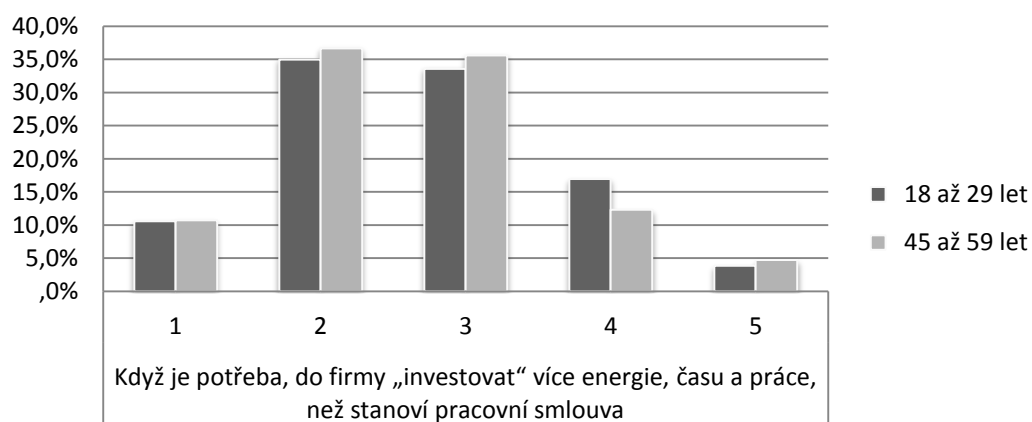
| | | | VĚKOVÁ KATEGORIE | |
|--|----------------------|-----------------------------------|------------------|-------------------|
| | | | 18 - 29 let | 45 - 59 let |
| Když je potřeba, do firmy „investovat“ více energie, času a práce, než stanoví pracovní smlouva | 1 – Velmi důležité | Počet Adjustova- ná rezidua | 30(10,6%) -,1 | 41(10,7%) ,1 |
| | 2 | Počet Adjustova- ná rezidua | 99(35%) -,4 | 140(36,6%) ,4 |
| | 3 | Počet Adjustova- ná rezidua | 95(33,6%) -,5 | 136(35,5%) ,5 |
| | 4 | Počet Adjustova- ná rezidua | 48(17%) 1,7 | 47(12,3%) -1,7 |
| | 5 – Zcela nedůležité | Počet Adjustova- ná rezidua | 11(3,9%) -,5 | 18(4,7%) ,5 |
| | Celkem | Počet | 283 100 % | 382 100 % |

χ^2 test signifikantní na hladině $\alpha = 0,05$

Graf: Důležitost - mít hodně práce, méně volného času a vyšší plat



Graf: Důležitost - investice osobního času do práce



Příloha č. 11: Otázka č. 44A – Důležitost mít rodinu

Tabulka - Důležitost mít rodinu

| | | | VĚKOVÁ KATEGORIE | |
|-------------------|----------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | | | 18 - 29 let | 45 - 59 let |
| Mít rodinu | 1 – Velmi důležité | Počet Adjustovaná rezidua | 154(54,4%) -5,1 | 280(73,3%) 5,1 |
| | 2 | Počet Adjustovaná rezidua | 76(26,9%) 2,7 | 69(18,1%) -2,7 |
| | 3 | Počet Adjustovaná rezidua | 41(14,5%) 3,5 | 24(6,3%) -3,5 |
| | 4 | Počet Adjustovaná rezidua | 8(2,8%) 1,1 | 6(1,6%) -1,1 |
| | 5 – Zcela nedůležité | Počet Adjustovaná rezidua | 4(1,4%) ,8 | 3(0,8%) -,8 |
| | Celkem | Počet | 283 100 % | 382 100 % |

χ^2 test signifikantní na hladině $\alpha = 0,05$

Příloha č. 12: Otázka č. 41K – Důležitost být oblíbený mezi spolupracovníky

Tabulka –Důležitost být oblíbený mezi spolupracovníky

| | | | VĚKOVÁ KATEGORIE | |
|---|----------------------|------------------------------|--------------------|-------------------|
| | | | 18 - 29 let | 45 - 59 let |
| Důležitost - Být oblíbený mezi spolupracovníky | 1 – Velmi důležité | Počet Adjustovaná rezidua | 74(26,4%) ,0 | 101(26,5%) ,0 |
| | 2 | Počet Adjustovaná rezidua | 124(44,3%) -1,1 | 185(48,6%) 1,1 |
| | 3 | Počet Adjustovaná rezidua | 61(21,8%) ,5 | 77(20,2%) -,5 |
| | 4 | Počet Adjustovaná rezidua | 14(5%) ,3 | 17(4,5%) -,3 |
| | 5 – Zcela nedůležité | Počet Adjustovaná rezidua | 7(2,5%) 2,6 | 1(0,3%) -2,6 |
| Celkem | | Počet | 281 100 % | 381 100 % |

χ^2 test není signifikantní na hladině $\alpha = 0,05$
P- hodnota = 0,107

Příloha č. 13: Otázka č. 41F – Důležitost nacházet porozumění u svého nadřízeného

Tabulka – Důležitost nacházet porozumění u svého nadřízeného

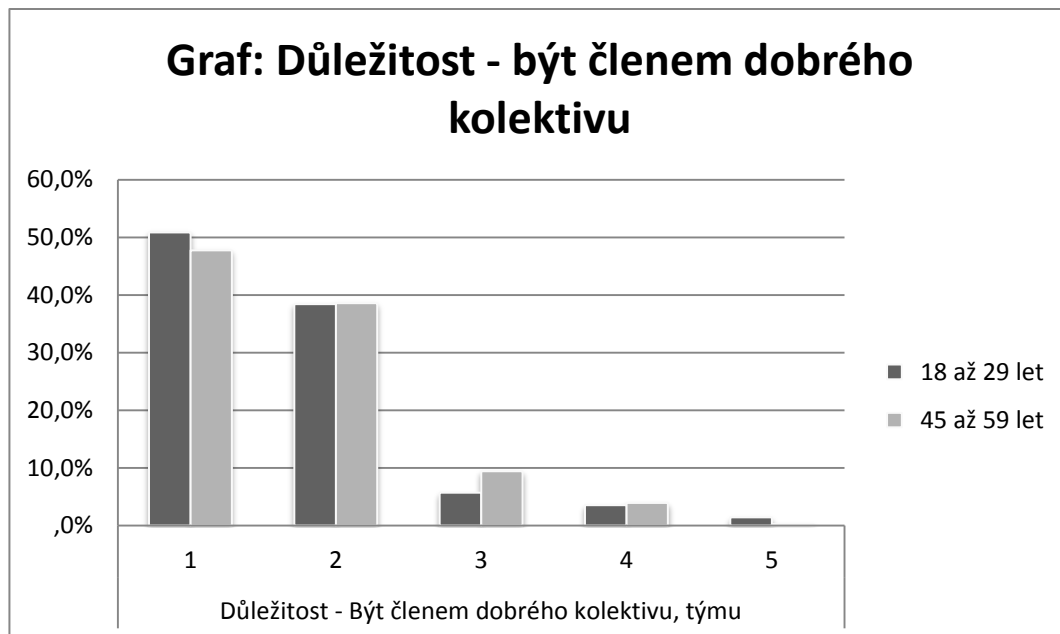
| | | | VĚKOVÁ KATEGORIE | |
|---|----------------------|---------------------|------------------|-------------|
| | | | 18 - 29 let | 45 - 59 let |
| Důležitost - Nacházet porozumění u nadřízeného | 1 – Velmi důležité | Počet | 114(40,6%) | 155(40,7%) |
| | | Adjustovaná rezidua | ,0 | ,0 |
| | 2 | Počet | 109(38,8%) | 132(34,6%) |
| | | Adjustovaná rezidua | 1,1 | -1,1 |
| | 3 | Počet | 49(17,4%) | 77(20,2%) |
| | | Adjustovaná rezidua | -,9 | ,9 |
| | 4 | Počet | 4(1,4%) | 12(3,1%) |
| | | Adjustovaná rezidua | -1,4 | 1,4 |
| | 5 – Zcela nedůležité | Počet | 5(1,8%) | 5(1,3%) |
| | | Adjustovaná rezidua | ,5 | -,5 |
| Celkem | | Počet | 281 | 381 |
| | | | 100 % | 100 % |

χ^2 test není signifikantní na hladině $\alpha = 0,05$

P- hodnota = 0,456



Příloha č. 14: Otázka č. 41A – Graf důležitost být členem dobrého kolektivu



Tabulka – Důležitost být členem dobrého kolektivu, týmu

| | | | VĚKOVÁ KATEGORIE | |
|--|----------------------|---------------------|------------------|-------------|
| | | | 18 - 29 let | 45 - 59 let |
| Důležitost - Být členem dobrého kolektivu, týmu | 1 – Velmi důležité | Počet | 143(50,9%) | 182(47,8%) |
| | | Adjustovaná rezidua | ,8 | -,8 |
| | 2 | Počet | 108(38,4%) | 147(38,6%) |
| | | Adjustovaná rezidua | ,0 | ,0 |
| | 3 | Počet | 16(5,7%) | 36(9,4%) |
| | | Adjustovaná rezidua | -1,8 | 1,8 |
| | 4 | Počet | 10(3,6%) | 15(3,9%) |
| | | Adjustovaná rezidua | -,3 | ,3 |
| | 5 – Zcela nedůležité | Počet | 4(1,4%) | 1(0,3%) |
| | | Adjustovaná rezidua | 1,7 | -1,7 |
| Celkem | | Počet | 281 | 381 |
| | | | 100,0% | 100,0% |

χ^2 test není signifikantní na hladině $\alpha = 0,05$
P- hodnota = 0,187

Příloha č. 15: Otázka č. 5B – Důležitost jistota zaměstnání



Tabulka – Důležitost jistota zaměstnání

| | | | VĚKOVÁ KATEGORIE | |
|--|----------------------|---------------------|------------------|-------------|
| | | | 18 - 29 let | 45 - 59 let |
| Důležitost - Jistota zaměstnání | 1 – Velmi důležité | Počet | 98(34,8%) | 205(53,9%) |
| | | Adjustovaná rezidua | -4,9 | 4,9 |
| | 2 | Počet | 49(17,4%) | 73(19,2%) |
| | | Adjustovaná rezidua | -,6 | ,6 |
| | 3 | Počet | 55(19,5%) | 54(14,2%) |
| | | Adjustovaná rezidua | 1,8 | -1,8 |
| | 4 | Počet | 50(17,7%) | 30(7,9%) |
| | | Adjustovaná rezidua | 3,8 | -3,8 |
| | 5 – Zcela nedůležité | Počet | 30(10,6%) | 18(4,7%) |
| | | Adjustovaná rezidua | 2,9 | -2,9 |
| Celkem | | Počet | 282 | 380 |
| | | | 100 % | 100 % |

χ^2 test signifikantní na hladině $\alpha = 0,05$

Příloha č. 16: Otázka č. 10N – Loajalita k firmě

Tabulka - Důležitost setrvat v jedné firmě pokud možno celý život

| | | | VĚKOVÁ KATEGORIE | | | |
|---|----------------------|---------------------|------------------|-------------|-------------|---------------|
| | | | 18 -29 let | 30 - 44 let | 45 - 59 let | 60 a více let |
| V jedné firmě setrvat pokud možno celý život | 1 – Velmi důležité | Počet | 14 (4,9%) | 40 (9,6%) | 55 (14,5%) | 28 (20,1%) |
| | | Adjustovaná rezidua | -3,8 | -1,3 | 2,4 | 3,5 |
| | 2 | Počet | 35 (12,4%) | 68 (16,3%) | 81 (21,4%) | 34 (24,5%) |
| | | Adjustovaná rezidua | -2,8 | -1,0 | 2,1 | 2,1 |
| | 3 | Počet (%) | 87 (30,7%) | 147(35,3%) | 136(35,9%) | 42(30,2%) |
| | | Adjustovaná rezidua | -1,3 | ,8 | 1,0 | -1,0 |
| | 4 | Počet | 72 (25,4%) | 96 (23,1%) | 68 (17,9%) | 23(16,5%) |
| | | Adjustovaná rezidua | 2,0 | 1,1 | -1,9 | -1,4 |
| | 5 – Zcela nedůležité | Počet (| 75(26,5%) | 65(15,6%) | 39 (10,3%) | 12 (8,6%) |
| | | Adjustovaná rezidua | 5,7 | ,0 | -3,5 | -2,4 |
| Celkem | | | 283(100%) | 416(100%) | 379(100%) | 139(100%) |

χ^2 test signifikantní na hladině $\alpha = 0,05$

Příloha č. 17: Otázka č. 18 – Loajalita k firmě

Tabulka – Jak dlouhy by měl člověk pracovat v jedné firmě

| | | | VĚKOVÁ KATEGORIE | |
|--|------------------------------|--------------------------|------------------|-------------|
| | | | 18 - 29 let | 45 - 59 let |
| Jak dlouho by asi člověk měl podle Vás pracovat v jedné firmě | Celý profesní život | Počet | 61(21,6%) | 208(54,7%) |
| | | Adjustova- ná rezidua | -8,6 | 8,6 |
| | Alespoň 5 let | Počet | 143(50,7%) | 151(39,7%) |
| | | Adjustova- ná rezidua | 2,8 | -2,8 |
| | Maximálně 3 roky | Počet | 56(19,9%) | 16 (4,2%) |
| | | Adjustova- ná rezidua | 6,4 | -6,4 |
| | Jen rok, naučit se a jít dál | Počet | 22 (7,8%) | 5(1,3%) |
| | | Adjustova- ná rezidua | 4,2 | -4,2 |
| Celkem | | Počet | 282 | 380 |
| | | | 100 % | 100 % |

χ^2 test signifikantní na hladině $\alpha = 0,05$

Příloha č. 18: Otázka č. 40 – Přístup k řešení úkolů

Tabulka – Přístup řešení úkolů

| | | | VĚKOVÁ KATEGORIE | |
|---|---|-----------------------------------|-------------------|------------------|
| | | | 18 - 29 let | 45 - 59 let |
| Která z následujících vlastností nejlépe charakterizuje Váš přístup k řešení nějaké pracovního úkolu | Důslednot a systematičnost | Počet Adjustova- ná rezidua | 68(24,2%) -2,5 | 126(33%) 2,5 |
| | Rychlost a efektivnost | Počet Adjustova- ná rezidua | 140(49,8%) 3,0 | 145(38%) -3,0 |
| | Promýšlení i méně očekávaných řešení | Počet Adjustova- ná rezidua | 50(17,8%) ,1 | 67(17,5%) -,1 |
| | Ohled na pocity a hodnoty spolupracovníků | Počet Adjustova- ná rezidua | 23 (8,2%) -1,4 | 44(11,5%) 1,4 |
| Celkem | | | 281 100 % | 382 100 % |

χ^2 test signifikantní na hladině $\alpha = 0,05$